



Mary Hartley

# LIMBAJUL TRUPULUI LA SERVICIU



Mary Hartley

## LIMBAJUL TRUPULUI LA SERVICIU

Sunteți conștient de rolul esențial al limbajului trupului în situațiile de zi cu zi? Puteți înțelege semnalele nonverbale pe care le transmit ceilalți? Vă gândiți vreodată ce mesaj comunică gesturile și atitudinea dumneavoastră, înainte chiar să roștiți vreun cuvânt? Ați încercat să controlați impresia pe care le-o creați celor din jur? Prezentând peste 30 de situații concrete ce pot apărea la locul de muncă, precum interviurile și ședințele, pe care le analizează și interpretează în detaliu, volumul conține, de asemenea, mai mult de 60 de exerciții ce vă vor ajuta să evaluați și să vă schimbați propriul comportament pentru a obține rezultatele dorite în relațiile cu colegii, șefii sau clienții. Practică, informativă și optimistă, cartea aceasta vă deschide larg porțile unei lumi cu totul speciale a comunicării, controlului și autocontrolului.

- Ce este limbajul trupului?
- Prima impresie
- Față în față
- Cum ne exprimăm
- Interpretarea semnalelor
- Cum să-ți construiești relația cu ceilalți
- Situații-limită

Editura POLIROM

ISBN 973-46-0014-1



9 789734 600144

[www.polirom.ro](http://www.polirom.ro)



## *Cuprins*

<b>1. Ce este limbajul trupului ? .....</b>	<b>11</b>
Limbajul trupului și imaginea dumneavoastră .....	15
Obiectivele și valorile dumneavoastră profesionale .....	18
În ce situații vă poate ajuta limbajul trupului .....	20
În ce situații nu vă poate ajuta limbajul trupului .....	21
Obținerea concordanței .....	23
<b>2. Prima impresie .....</b>	<b>27</b>
Cum să ai o ținută corespunzătoare .....	27
Expresia feței .....	29
Puterea unui zâmbet .....	30
Limbajul hainelor .....	32
Stilul „uniformă” .....	32
Adaptarea la mediu .....	35
Cum să vă îmbrăcați ca să câștigați .....	37
Nota personală .....	37
Zilele cu ținută neconvențională .....	38
Limbajul obiectelor .....	39
Limbajul locurilor .....	41
<b>3. Față în față .....</b>	<b>43</b>
Bună ziua și la revedere .....	43
Strânsul mâinii .....	43
Strânsul mâinii și relațiile de putere .....	45



Contactul vizual .....	45
Contactul vizual și modelul de comunicare .....	46
Alte modele de contact vizual .....	49
Cum să încurajăm contactul vizual .....	50
Câteva întrebări ale contactului vizual .....	51
Limbajul deschis și închis al trupului .....	54
Poziții defensive .....	55
Metode de deschidere .....	56
Semne ale puterii .....	57
Moduri de a te așeza .....	57
Moduri de a sta în picioare .....	58
Gesturi și atitudini .....	59
Agresivitate ascunsă .....	59
Semne de slăbiciune .....	59
Siguranță și încredere .....	59
Capacitatea de a asculta .....	61
Distribuția atenției .....	61
Distragerea atenției .....	65
Spațiul și teritoriul .....	66
Spațiul personal .....	67
Spațiul fizic de la locul de muncă .....	68
Cum pătrundeți în spațiul cuiva .....	69
Cum intrați într-o cameră .....	69
Cum să captați atenția .....	69
Spațiu, putere și statut .....	70
Invadarea spațiului .....	71
<b>4. Cum ne exprimăm .....</b>	<b>73</b>
Postura și vocea .....	73
Respirația corectă .....	73



Vorbirea clară .....	74
Volumul .....	74
Tonul .....	75
Ritmul și pauza .....	75
Tonalitatea .....	76
Accentul .....	77
Limbajul trupului și telefonul .....	78
Vocea dumneavoastră la telefon .....	80
Creați-vă o imagine prin intermediul vocii când vorbiți la telefon .....	81
Posturi și gesturi când vorbiți la telefon .....	81
Salutul la telefon .....	82
Ritmul vorbirii la telefon .....	84
Cum vă puteți trăda sentimentele la telefon .....	84
<b>5. Interpretarea semnalelor .....</b>	<b>85</b>
Atenția acordată clienților .....	86
Ritmul și dozarea timpului în domeniul prestărilor de servicii .....	86
Tehnicile vizuale și clienții .....	87
Evaluarea cerințelor clientului .....	87
Mesajele vizuale și clienții .....	88
Atenția acordată grupurilor la locul dumneavoastră de muncă .....	89
Ce-i aduce pe oameni împreună .....	89
Cum observăm afinitățile dintre diverse persoane .....	91
Semne ale pericolului în limbajul trupului .....	93
Semnale de stres .....	93
Semnale ale corpului care sugerează furie .....	94
Minciuna și denaturarea adevărului .....	95
Exemple de comportament care trădează minciuna .....	96



Reacția la semnale care indică un comportament fals .....	99
Cum să vă ascundeți emoțiile .....	102
Cum să citim cu precizie limbajul trupului .....	103
De ce uneori tragem concluzii greșite .....	103
Cum să tragem concluzii corecte .....	105
<b>6. Cum să-ți construiești relațiile cu ceilalți .....</b>	<b>109</b>
Minți diferite, structuri diferite .....	110
Cum să vă înțelegeți propriul sistem de gândire .....	111
Mișcări ale ochilor și moduri de gândire .....	112
Tipare în alegerea cuvintelor .....	115
Mintea și trupul .....	116
Persoanele cu o gândire vizuală .....	116
Persoanele cu o gândire auditivă .....	116
Persoanele cu o gândire chinestezică .....	117
Semne ale stabilirii unei relații .....	119
Potrivire și oglindire .....	119
Poziția în oglindă .....	121
Cuvinte potrivite .....	122
Vocea potrivită .....	123
Potrivirea respirației .....	124
Ritmul și preluarea controlului .....	125
Abordarea pas cu pas .....	126
Conflicte de comunicare .....	127
<b>7. Situații-limită .....</b>	<b>131</b>
Ședințele .....	131
Înainte de ședință .....	131
Momentul sosirii .....	133
Unde ne așezăm .....	134
Desfășurarea ședinței .....	136



Sfârșitul ședinței .....	142
Alte mesaje nonverbale emise în ședințe .....	142
Prezentări cu caracter mai formal .....	144
Cum ne pregătim și cât exersăm .....	144
Cum ne stăpânim emoțiile .....	145
Dezvoltarea încrederii în sine .....	145
Cum intrați .....	146
Postura .....	147
Jucați-vă bine rolul ! .....	147
Controlul vocii .....	147
Cum folosim mâinile .....	149
Cum folosim spațiul .....	149
Folosirea notițelor .....	150
Urmăriți pulsul publicului .....	151
Semnalul 1 : Căscatul .....	151
Semnalul 2 : Neastâmpărul .....	152
Semnalul 3 : Postura cu brațele și picioarele încrucișate ...	152
Semnalul 4 : Lipsa contactului vizual .....	153
Semnalul 5 : Expresia încruntată .....	153
Semnalul 6 : Consultarea frecventă a ceasului .....	153
Stabilirea unei legături cu publicul .....	154
Mijloace vizuale .....	154
Cum folosiți mijloacele vizuale .....	155
Cum vă vindeți marfa .....	155
Admiteți că lucrurile n-au mers bine .....	158
Cum vă vindeți – limbajul trupului și interviurile .....	160
Înainte de interviu .....	160
În timpul interviului .....	161
La sfârșitul interviului .....	162
<b>Lecturi suplimentare .....</b>	<b>163</b>
<b>Index .....</b>	<b>165</b>



## 1. Ce este limbajul trupului?

Oamenii comunică în diverse moduri. Își exprimă gândurile și sentimentele prin cuvinte, vorbite sau scrise. La serviciu, cuvintele sunt mijloacele de comunicare cele mai obișnuite. Conversațiile, instrucțiunile, acordurile, contractele, discuțiile, bârfele, interviurile și ședințele depind în egală măsură de limbajul verbal, fie că vom comunica față în față, fie la telefon, prin e-mailuri, scrisori, memorii, bilețele sau documente oficiale. În relațiile noastre cu alte persoane, în timp ce transmitem sau primim mesaje și informații, folosim cuvinte pentru a ne face bine înțeleși.

Totuși, un alt remarcabil mijloc de comunicare funcționează fără să fie rostit vreun cuvânt. Transmitem mesaje despre noi înșine și despre cei din jurul nostru prin înfățișarea noastră, prin mimică, prin modul în care stăm în picioare, ne mișcăm sau ne așezăm și prin gesturile mâinilor și ale brațelor. Când vorbim, sunetul vocii noastre – tonalitatea, ritmul, accentul și intonația – influențează ceea ce spunem și poate schimba sensul cuvintelor pe care le rostim. Până și tăcerea noastră este un mod de a comunica ceva. Limbajul trupului se referă la semnalele nonverbale pe care le transmitem sau le primim, intenționat sau nu. Fiecare aspect al comunicării noastre față în față cu alte persoane este influențat de limbajul trupului. Pe lângă funcția de comunicare pe care o au, semnalele nonverbale ne pot susține și chiar întări spusele. Dar limbajul trupului nostru poate și să contrazică ceea ce spunem, uneori fără să ne dăm seama.



Ca orice alt limbaj, cel al trupului are reguli și sisteme care, până la un anumit punct, se pot însuși mimetic, dar care sunt determinate, într-o anumită măsură, și de cultura noastră. Anumite semnale corporale – ca zâmbetul, care exprimă plăcere, sau încruntarea, ce exprimă nemulțumire – par să fie universal valabile. Alte semnale nonverbale, cum ar fi cele ale mâinii sau ale degetelor, care exprimă acceptare ori abuz, au sensuri diferite în funcție de spațiul cultural ce le-a produs. În cazul în care interpretați greșit semnalele sau dacă cele pe care le emiteți nu sunt interpretate corect, comunicarea nu este eficientă ori, mai rău, pot apărea situații jenante sau chiar distructive în relațiile de serviciu. Pe de altă parte, când limbajul trupului este eficient, caz în care mesajele verbale și cele nonverbale se îmbină și se completează, fiind înțelese și recunoscute de ambii parteneri, comunicarea e clară și conduce mult mai ușor la obținerea unor rezultate satisfăcătoare.

Oameni de știință, psihologi, sociologi și alți cercetători ai comportamentului uman încearcă de mai bine de o sută de ani să formuleze teorii legate de limbajul trupului. Desmond Morris a intrat în atenția publicului prin cărți ca *Manwatching* (1977), în care analizează atât asemănările dintre animale și ființele umane, cât și universalitatea gesturilor. Lucrarea lui Morris se concentrează asupra aceluiași domeniu de studiu al cărui deschizător de drumuri a fost Charles Darwin cu *The Expression of Emotion in Man and Animals* (1872). Această carte atrage atenția asupra unor aspecte generale ale modului în care comunicăm prin gesturi și mimică.

Cercetările conduse de psihologul Albert Mehrabian (*Silent Messages*, 1971) analizează eficiența comunicării nonverbale. Observațiile lui Mehrabian asupra eficienței prezentărilor verbale, aplicate unor întâlniri obișnuite de zi cu zi, arată că vorbele în sine au cel mai mic impact, acestea având în comunicare un aport de șapte procente. Aceasta înseamnă că restul de 93% ține de comunicarea nonverbală. Din acestea, 38 de procente din intensitatea impactului

depind de modulațiile vocii dumneavoastră, de tonul și accentul pe care le folosiți, de cât de repede sau cât de tare vorbiți. Restul de 55 de procente îl reprezintă impresiile vizuale transmise de expresia feței și de mișcările corpului. Cea mai mare parte din ceea ce comunicăm se transmite pe cale nonverbală și, deși cântărim cu grijă ce urmează să spunem, adesea nu acordăm suficientă atenție modului în care spunem acele lucruri sau felului cum ne mișcăm.

Psihologul Michael Argyle (*The Psychology of Interpersonal Behaviour*, 1973) consideră că schimbul de informații despre fapte și evenimente are loc prin cuvinte, dar că relațiile personale se formează și se mențin prin comunicarea nonverbală. Abilitatea cu care vă controlați și vă folosiți limbajul trupului și grija cu care răspundeți la semnalele nonverbale ale celorlalți vă vor face mai eficient la serviciu și vă vor îmbunătăți calitatea comunicării.

### Tabloul 1: Interviuul lui Gareth

Gareth urmează să participe la un interviu pentru obținerea postului de șef de depozit. El inspiră adânc pentru a-și liniști emoțiile și repetă în gând răspunsurile pe care le-a pregătit. Știe că nu are experiența celorlalți concurenți, dar relațiile cu colegii lui de muncă sunt bune și asta îi dă încredere că s-ar descurca bine la noua slujbă.

Gareth încearcă să-și ascundă emoțiile. Se lasă pe spate, cu picioarele depărtate, încercând să pară sigur pe el. Ca să nu-i mai tremure mâinile, își unește vârful degetelor.

Când pleacă din birou, unul dintre cei doi membri ai comisiei spune:

– Părea de-a dreptul arogant, ca și cum s-ar considera superior celorlalți. Nu-l văd integrându-se în echipa de la depozit.

Gareth nu-și dă seama că modul în care își ține degetele poate exprima prea multă încredere în sine și înfumurare. Această impresie



este întărită și de felul în care stă (figura 1). Limbajul trupului transmite o impresie greșită și examinatorul este influențat mai mult de semnalele nonverbale emise de Gareth decât de ceea ce spune el în timpul interviului. De regulă, atunci când vorbele noastre și semnalele corporale pe care le transmitem nu sunt în concordanță, limbajul trupului va fi mai convingător decât ceea ce spunem. Prin urmare, deși Gareth a venit cu exemple care să-i demonstreze flexibilitatea și capacitatea de a menține relații bune, postura lui și poziția mâinilor au dat o impresie contrară. Gareth va avea mai mult succes la următorul interviu dacă va învăța cum să-și controleze limbajul trupului în așa fel încât să transmită informații cât mai corecte despre sine.

Desigur, și examinatorul trebuie să învețe să nu citească semnalele corporale izolat. (Despre acest subiect veți afla mai multe pe parcursul cărții.)

### **Tabloul 2: Sonia e pe cale să piardă un client**

Sonia stă în parcare, gândindu-se la întâlnirea pe care tocmai a avut-o cu unul dintre clienții importanți ai companiei. Deși Lucy a spus că i-au plăcut noile modele și că va face o nouă comandă, Sonia e neliniștită. Ceva nu e în regulă. Revede în minte întâlnirea și și-o amintește pe Lucy stând cu brațele și cu picioarele încrucișate și uitându-se în altă parte în timp ce vorbea (figura 2).

Într-un impuls de moment, Sonia îi telefonează asistentei lui Lucy :



**Figura 1.** *Impresie de prea multă încredere în sine*

– Simt că, indiferent de ce mi-a spus, Lucy n-o să facă următoarea comandă la noi.

– Ca să fiu sinceră, spune asistenta lui Lucy, a găsit un furnizor mai ieftin și se gândește să colaboreze cu el. N-a vrut să-ți spună pentru că-i place de tine și pentru că a fost mulțumită până acum de produsele și serviciile companiei tale.

– Mulțumesc, răspunde Sonia.

Acum, cunoscând reținerile lui Lucy, poate pune altfel problema.

Pentru că a recepționat corect semnalele corporale transmise de Lucy, Sonia poate să acționeze imediat pentru a încerca să-și păstreze clientul. În acest caz, reacția Soniei la semnalele nonverbale a avut un efect pozitiv.



**Figura 2.** *Postură care sugerează dezinteres*

### **Limbajul trupului și imaginea dumneavoastră**

Imaginea dumneavoastră la locul de muncă reprezintă felul cum vă percep ceilalți. Puteți considera că nu aveți o anumită imagine, dar cei din jur și-au format o părere despre dumneavoastră și personalitatea pe care o aveți. Acest lucru este valabil atât pentru cei care lucrează în imediata dumneavoastră apropiere, cât și pentru cei cu care, poate, n-ați schimbat niciodată vreun cuvânt. Este, practic, imposibil să nu comunicați anumite lucruri despre sine. Așa cum dumneavoastră vă formați impresii despre alți oameni, și ei, la rândul lor, recepționează semnalele pe care le emiteți prin înfățișare și gesturi, prin felul în care mergeți sau vorbiți. Problemele și neînțelegerile apar atunci când nu sunteți conștient de impresia pe



care o creați sau când credeți că aveți un anume impact și, în realitate, sunteți percepuți în cu totul alt mod.

Așa cum v-ați dat seama din comentariile anterioare, impresia pe care o creați depinde, în mare măsură, de comportamentul dumneavoastră nonverbal. Gradul de cunoaștere a semnalelor nonverbale pe care le emiteți și pe care le receptați vă poate ajuta să controlați impresia pe care o faceți la serviciu. Vă puteți stăpâni comportamentul, în așa fel încât să transmiteți doar acele mesaje pe care le doriți și, pe cât posibil, să vă coordonați aspectul exterior cu intențiile pe care le aveți. Cu toate că limbajul trupului nu este o știință exactă și e deschis, prin urmare, unor interpretări diverse, puteți micșora posibilitatea de a crea o impresie falsă despre dumneavoastră.

De asemenea, vă puteți comporta într-un mod care vă va ajuta să vă realizați obiectivele profesionale. Oamenii vor vedea imaginea pe care o proiectați. Dacă, de exemplu, veți părea o persoană eficientă și bine organizată, ceilalți vor reacționa față de dumneavoastră în funcție de această imagine. Dacă veți lăsa impresia că sunteți prietenos și abordabil, oamenii vor reacționa la aceste calități.

### Exercițiul 1: Cum să citim limbajul trupului

- a) Înregistrați aproximativ 15 minute dintr-un serial de televiziune pe care nu l-ați urmărit. Vizionați fragmentul fără sonor. Cât din ce se petrece înțelegeți? Ce sentimente puteți identifica? Treceți observațiile dumneavoastră în lista de mai jos:

Scena	Ce se petrece	Sentimentele prezentate
1.		
2.		
3.		
4.		

Acum urmăriți înregistrarea cu sonorul pornit. Cât de corecte au fost presupunerile dumneavoastră?

- b) Încercați să faceți exercițiul în ordine inversă. Înregistrați 15 minute dintr-un program asemănător și întoarceți-vă cu spatele, în așa fel încât să auziți, dar să nu vedeți ce se întâmplă. Apoi urmăriți din nou fragmentul atât cu sonor, cât și cu imagine. În ce măsură contribuie gesturile și mimica feței personajelor la părerea dumneavoastră despre cele întâmplate?

Modul în care controlați impresia pe care le-o lăsați celorlalți vă va ajuta în diverse situații de muncă, cum ar fi: examene de selecție și promovare, relațiile cu clienți, studenți, elevi și pacienți, relații interpersonale cu membrii echipei și cu șeful dumneavoastră, realizarea unor prezentări sau negocieri – de fapt, toată gama de experiențe de muncă.

### Exercițiul 2: Imaginea dumneavoastră la serviciu

Ce atitudini și ce calități personale și profesionale doriți să comunicați prin înfățișarea și comportamentul dumneavoastră și prin limbajul trupului? Pentru fiecare dintre descrierile de mai jos, încercuiți numărul care arată cât este de importantă calitatea respectivă pentru dumneavoastră:

	Puțin importantă					Foarte importantă				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Competent	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Abordabil	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Încercător	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Hotărât	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Serios	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Amuzant	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Puternic	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
De încredere	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Prietenos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	



	Puțin importantă				Foarte importantă				
Influent	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Convingător	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Ambițios	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Conștiincios	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Organizat	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Creativ	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Înțeleghător	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Onest	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Autoritar	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Care-și asumă riscuri	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Care încalcă regulile	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Care respectă regulile	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Care-și urmărește scopul	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Descurcăreț	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Sistematic	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Sensibil	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Competitiv	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Prudent	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Muncitor	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Comunicativ	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Adăugați propriile dumneavoastră exemple:

a) _____	1	2	3	4	5	6	7	8	9
b) _____	1	2	3	4	5	6	7	8	9
c) _____	1	2	3	4	5	6	7	8	9
d) _____	1	2	3	4	5	6	7	8	9

### Obiectivele și valorile dumneavoastră profesionale

Calitățile și obiectivele pe care le-ați considerat la exercițiul 2 definitorii pentru imaginea dumneavoastră la serviciu nu reflectă numai felul cum doriți să fiți văzut, ci oferă și indicații legate de ceea ce este important pentru dumneavoastră în viața profesională. Odată ce sunteți sigur de ceea ce doriți să realizați, vă puteți controla

comportamentul și semnalele pe care le transmiteți, în așa fel încât acestea să vă reflecte obiectivele și valorile.

### Exercițiul 3: Obiective și valori

Care sunt cele mai importante trei aspecte din viața dumneavoastră profesională? Alegeți din lista de mai jos și adăugați propriile dumneavoastră idei:

A câștiga bani	A avea parte de	A avea o funcție de
A îmbunătăți sistemul	provocări	conducere
A lucra cu publicul	A avea sentimentul de	A vă plăcea ce faceți
A munci independent	apartenență la un grup	A avea putere
A evolua profesional	A fi lăudat de clienți	A vă simți împlinit
continuu	A avea o muncă de	A fi creativ
A munci în echipă	răspundere	

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

După ce ați hotărât ce este important pentru dumneavoastră, mai alegeți unul sau două obiective. Gândiți-vă la domenii în care comportamentul dumneavoastră și impresia pe care le-o faceți altora pot contribui la succesul pe care-l aveți. Citiți exemplele de mai jos:

<i>Ce contează pentru mine</i>	<i>Obiectiv profesional</i>
A avea o funcție de conducere	Să fiu promovat director
A lucra cu publicul	Să reacționez cu calm la anumiți clienți dificili

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_



## În ce situații vă poate ajuta limbajul trupului

Dezvoltarea capacității de a vă folosi limbajul trupului va îmbunătăți fiecare aspect al comunicării la serviciu și vă va ajuta să realizați ceea ce doriți. Puteți să vă modificați și să vă controlați comportamentul pentru a influența modul în care alții vă văd și să răspundă fără să vă alterați personalitatea sau să vă prefaceți a fi altceva decât sunteți cu adevărat. Sunt, desigur, cazuri în care trebuie să ne ascundem adevăratele sentimente, dar asta nu înseamnă că suntem înșelători sau falși.

Disponem de o gamă întreagă de comportamente, din care îl alegem pe cel mai potrivit, în funcție de o anumită situație. Foarte rar ne comportăm într-un mod complet natural și instinctiv. Fiecare dintre noi și-a adaptat instinctele naturale la cerințele societății, iar comportamentul nostru reflectă atitudini și abilități pe care le-am dobândit și dezvoltat. De exemplu, s-ar putea să aveți emoții când vă ridicați pentru a susține o lucrare, dar intenția dumneavoastră este de a părea încrezător, deoarece o astfel de atitudine nu e doar potrivită, ci chiar esențială pentru succesul prezentării. Dacă în zona pe care o supravegheați ar avea loc un accident de muncă, ați dori, probabil, să păreți calm și stăpân pe situație, indiferent cât de panicat v-ați simți de fapt. În ambele cazuri comportamentul dumneavoastră arată intenția și dorința de a face față situației. În exemplul dat în exercițiul anterior, cei ce doresc să obțină postul de director vor avea șanse mai mari dacă limbajul trupului va fi în concordanță cu acele calități și atitudini pe care respectiva companie le are în vedere pentru o astfel de funcție. Puteți învăța să controlați felul în care vă prezentați, în așa fel încât mesajul pe care-l transmiteți să servească intenției dumneavoastră și, în același timp, să sugereze încredere și integritate.

## În ce situații nu vă poate ajuta limbajul trupului

Nu trebuie să vă închipuiți că simpla cunoaștere a limbajului trupului vă oferă o metodă infailibilă prin care vă veți putea ascunde adevărata personalitate, calitățile și intențiile. Nici nu trebuie să credeți că veți putea să citiți gândurile celorlalți și să le cunoașteți adevărata personalitate, calitățile sau intențiile după semnalele nonverbale pe care le primiți.

Deși comportamentul nonverbal poate fi învățat și controlat, aceasta nu vă garantează că veți putea să ascundeți discrepanța dintre ceea ce simțiți cu adevărat și impresia pe care doriți să o transmiteți. Comportamentul nostru comunicativ este supus unei *scurgeri de informații*. Acest termen se referă la semnalele inconștiente pe care le emitem și care oferă informații despre ceea ce simțim și gândim cu adevărat. Anumite mici gesturi pe care nu le conștientizați pot trăda stări emoționale ca furie, neliniște sau nervozitate. Atunci când dați din picioare, bateți darabana cu degetele, clipiți des, vă jucați cu cravata sau cu o bijuterie, puteți comunica mesaje care vă contrazic cuvintele sau alte semnale nonverbale. Aceste microgesturi sunt aproape imperceptibile și durează extrem de puțin, dar, dacă sunt observate, pot oferi informații despre ceea ce se petrece dincolo de aparențe. Cel de-al șaselea simț sau intuițiile pe care le avem în legătură cu cineva pot fi adesea doar rezultatul faptului că am perceput în mod subconștient astfel de semnale și am reacționat.

Atunci când gesturile se potrivesc cu vorbele și cu intențiile noastre, dăm dovadă de ceea ce se numește *concordanță*. Aceasta înseamnă că totul se potrivește și că nu există elemente contradictorii sau neconcordante semnificative în comunicarea noastră. De exemplu, poate vi s-a întâmplat ca o persoană să vă salute zâmbind și să vă strângă mâna cu căldură, în timp ce căuta cu privirea o altă persoană,



probabil mai interesantă sau mai importantă. S-ar putea foarte bine ca, dintre aceste mesaje contradictorii, receptorul să reacționeze mai puternic la cele care sugerează lipsa unui interes real.

Semnalele limbajului trupului nu pot fi citite izolat. Dacă încercați să aplicați o singură regulă empirică, presupunând că un anumit gest, o anumită expresie facială sau postură are întotdeauna un sens anume, mai mult ca sigur veți interpreta greșit comportamentul celorlalți. Semnalele nonverbale nu pot fi analizate separat, ci *în grup*. Pentru a fi înțeles, fiecare semnal trebuie privit împreună cu celelalte semnale emise în același timp, așa cum cuvintele, scrise sau vorbite, capătă sens în cadrul unei fraze. Semnalele limbajului trupului trebuie analizate în combinații și în contextul întregii comunicări sau situații în care sunt emise. Nu întotdeauna am putea înțelege ce spune o persoană doar auzind unul ori două cuvinte dintr-o propoziție. Este, de asemenea, posibil ca acțiunile cuiva să fie simple reacții fizice, fără nici o implicație psihologică. De exemplu, schimbarea poziției în scaun poate fi doar o încercare de a ne așeza mai confortabil. Mișcarea rapidă a pleoapelor poate fi doar un mod de a ne îndepărta o geană căzută. Nu puneți prea mult accent pe acțiuni disparate fără să luați în considerare contextul și comportamentul comunicativ al unei persoane.

În sfârșit, nu subestimați și nu ignorați puterea cuvântului. După cum bine știți, un mesaj nu este constituit doar din cuvinte, dar, în cele mai multe situații de la locul de muncă, ceea ce se spune este important. Limbajul trupului însoțește și completează vorbirea. Nu vă grăbiți să trageți concluzii bazate doar pe mesaje nonverbale și nu încercați să creați o impresie despre dumneavoastră doar prin limbajul trupului. Toate semnalele nonverbale fac parte dintr-un proces complex de comunicare și trebuie analizate împreună cu alte comportamente și contextele în care apar.

## Obținerea concordanței

Cu cât starea de spirit și comportamentul dumneavoastră vor fi mai în acord, cu atât limbajul trupului va fi mai convingător. Faptul că aveți o impresie bună despre dumneavoastră este foarte important pentru imaginea pe care o proiectați asupra celorlalți. Dacă vă vedeți într-o lumină nefavorabilă, limbajul trupului va transmite lipsa încrederii și a respectului de sine. Veți intra, astfel, într-un cerc vicios, ceilalți fiind înclinați să reacționeze la atitudinea dumneavoastră, confirmându-vă lipsa de valoare.

Pentru a vă forma o părere favorabilă despre sine trebuie să întrerupeți acest cerc și să vă induceți o anumită stare de spirit. Mintea vă va urma trupul. De exemplu, dacă vreți să vă simțiți energic și plin de viață, gândiți-vă la felul în care reacționează corpul când sunteți într-o astfel de stare. Amintiți-vă felul în care mergeți, ce postură aveți, expresia feței, cum vă mișcați capul. Odată ce ați intrat fizic în această stare, lucrați la partea psihică. Urmați-vă corpul și comportați-vă ca și cum ați fi într-o stare

### Exercițiul 4: Importanța contextului

- a) Anumitor gesturi li se acordă, adesea, unele semnificații. Brațele încrucișate sunt considerate o încercare de a crea o barieră; căscatul sugerează plictiseală; scărpînăutul în cap este văzut ca un semn de nervozitate. Ce semnificații pot avea aceste gesturi în următoarele situații?

Încrucișarea brațelor      Căscatul      Scărpînăutul în cap

Cu un prieten \_\_\_\_\_  
 În timpul unei ședințe \_\_\_\_\_  
 La un interviu \_\_\_\_\_  
 Când ți se face observație \_\_\_\_\_  
 Cu un client \_\_\_\_\_  
 Când stai de vorbă cu un coleg \_\_\_\_\_



b) Ce mesaj transmite cineva care se încruntă? Gândiți-vă la șase posibilități:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_

plină de energie și, astfel, vă veți accesa cu adevărat sentimentele respective. (Întâmplător, aceasta este o metodă foarte bună de a vă folosi de limbajul trupului pentru a ieși dintr-o criză la serviciu.) Prin urmare, dacă vreți să fiți considerat o persoană autoritară, încercați să folosiți semnalele corpului care transmit o astfel de atitudine. Ceilalți vor reacționa la impresia de autoritate pe care o afișați. Aceasta vă va crește încrederea în sine și veți începe să vă comportați într-un mod mai autoritar. Comportamentul vă influențează sentimentele și modul în care ceilalți se poartă cu dumneavoastră. Aceste lucruri, la rândul lor, afectează imaginea pe care o aveți despre sine. Cercul vicios se poate transforma într-un cerc al încrederii.

#### Exercițiul 5: Interpretarea unui rol

Alegeți un coleg al cărui limbaj al trupului sugerează calități pe care ați vrea să le aveți dumneavoastră. Ar putea fi cineva care pare încrezător în sine sau cineva ale cărui semnale nonverbale sugerează că este un bun ascultător. Concentrați-vă pe anumite aspecte ale comportamentului lui (cum ar fi gesturile, felul în care merge, se așază sau tonul vocii) și încercați să vă comportați într-un mod asemănător. Identificați situații în care să folosiți acest tip de limbaj al trupului. Folosiți schema de mai jos pentru a vă organiza observațiile:

*Tipul de comportament      Situații în care este folosit      Observații*

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_



## 2. Prima impresie

Înfățișarea cuiva este foarte importantă. Înainte să interacționăm verbal cu cineva, ne facem prima impresie legată de anumite aspecte legate de acea persoană, cum ar fi sexul sau grupa de vârstă. De asemenea, recepționăm informații despre apartenența cuiva la un grup etnic sau cultural.

Părerile noastre se bazează pe aspectul exterior al oamenilor, pe modul în care ei se îmbracă sau se comportă. Aspectele fizice, cum ar fi mărimea sau forma corpurilor noastre, tind să fie mai puțin supuse schimbării decât stilul vestimentar sau imaginea pe care ne-o proiectăm.

Se consideră că există o legătură între aspecte ale eului interior și caracteristicile noastre fizice. De exemplu, o postură mereu încordată poate fi rezultatul unei concepții negativiste asupra vieții; durerea fizică pe care a trăit-o cineva se poate reflecta în ridurile de pe față, ce s-au format din cauza încordării și a încruntării.

### Cum să ai o ținută corespunzătoare

Postura și modul în care stați sau mergeți oferă sugestii despre personalitatea și starea dumneavoastră de spirit. În timpul unei conversații sau atunci când interacționați cu alte persoane, vă veți schimba poziția în funcție de diferiți oameni și de diverse situații,



dar probabil că aveți un mod distinctiv, obișnuit de a sta sau de a merge. Ați putea să vă țineți umerii aplecați sau cocoșați ori să stați cu capul în piept. Toate aceste poziții sugerează lipsa de încredere în sine. O postură dreaptă, echilibrată transmite un mesaj pozitiv. Persoanele care își țin capul sus și umerii drepti comunică respect și încredere în sine. De asemenea, astfel de oameni par mult mai energici decât cei a căror postură sugerează nesiguranță.

În figura 3, persoana din dreapta ține capul sus, umerii drepti și brațele și picioarele relaxate. Impresia pe care o creează este aceea



Postura care  
sugerează lipsa de  
încredere în sine

Postură care  
sugerează încredere  
în sine

Figura 3

de încredere și siguranță de sine. Persoana din stânga stă ușor gârbovită, cu capul aplecat și un picior îndoit, lăsând impresia de lipsă de încredere.

#### Exercițiul 6: Cum să vă corectați ținuta

Pentru acest exercițiu, folosiți o oglindă. Țineți capul sus, echilibrat și aliniat cu coloana vertebrală. Nu împingeți maxilarul înainte și nu trageți bărbia înapoi. Imaginați-vă că o sfoară invizibilă vă ține capul suspendat de tavan. Țineți umerii drepti, nu aduși sau căzuți. Trunchiul și șoldurile trebuie să fie, de asemenea, drepte, nu răsucite. Distribuți-vă greutatea egal, pe ambele picioare. Când sunteți mulțumit de postura pe care ați obținut-o, exersați-o cât de mult puteți. Corectarea unei ținute necorespunzătoare formată în ani de zile ia destul de mult timp, dar, dacă vă veți aminti zilnic să stați drept și să vă îndreptați coloana, veți începe să faceți progrese vizibile.

#### Expresia feței

Care vă este expresia feței atunci când vă relaxați, adică atunci când nu interacționați cu cineva sau nu reacționați la o anumită situație? În mod obișnuit, s-ar putea să stați puțin încruntat sau cu colțurile

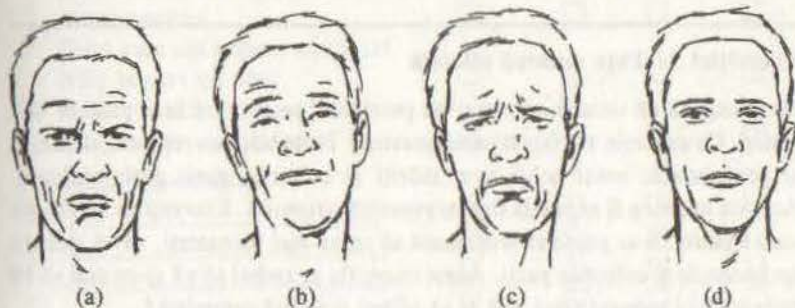


Figura 4. Expresii ale feței



gurii căzute. Se consideră că anumite caracteristici personale pot fi asociate cu expresia feței. Fără să vă dați seama, puteți trece drept o persoană morocănoasă sau neliniștită, distantă sau arogantă. Expresia feței este unul dintre primele lucruri pe care le observă cineva. Părerea general acceptată este că anumite expresii comunică anumite calități.

### Exercițiul 7: Identificați expresiile feței

Care dintre expresiile din figura 4 arată:

1. fericire \_\_\_\_\_
2. tristețe \_\_\_\_\_
3. furie \_\_\_\_\_
4. interes \_\_\_\_\_

Răspunsuri: 1 (b); 2 (c); 3 (a); 4 (d).

### Puterea unui zâmbet

Oamenii reacționează pozitiv la un zâmbet. Dacă zâmbiți atunci când salutați pe cineva, transmiteți dorința de a vă face plăcut și de a comunica și este foarte posibil să vi se zâmbească înapoi.

### Exercițiul 8: Fața noastră oficială

Imaginați-vă că tocmai ați observat pe cineva pe care vă face plăcere să-l vedeți. Ce expresie are fața dumneavoastră? Probabil, este relaxată, deschisă și prietenoasă, aveți ochii ușor măriți și colțurile gurii puțin ridicate. Aceasta ar putea fi expresia dumneavoastră obișnuită. Exersați ca să vă iasă cum trebuie. S-ar putea să trebuiască să nu vă mai încruntați, să vă ridicați sprâncenele și colțurile gurii. Acest exercițiu ar trebui să vă ajute atât să vă îmbunătățiți tonusul feței, cât și să afișați o figură optimistă!

Zâmbetele prefăcute se trădează prin alte semnale corporale. Când zâmbim sincer facem mici riduri în colțurile ochilor, iar colțurile gurii ni se ridică spontan. Zâmbetele prefăcute nu implică ochii, iar gura poate apărea rigidă sau încordată.

### Exercițiul 9: Atitudini față de ținuta de serviciu

Verificați-vă părerea despre îmbrăcăminte și performanța profesională. Bifați căsuța corespunzătoare:

	Cu totul de acord	De acord	Împo- trivă	Cu totul împotrivă
1. Apreciez calitatea serviciilor pe care urmează să le primesc după îmbrăcăminte și înfățișarea personalului.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Nu contează cum te îmbraci, ci cum îți faci treaba.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. O îmbrăcăminte corespunzătoare îți dă încredere în tine.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Persoanele care nu se îmbracă elegant au mai puține șanse de promovare.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Confortul este mai important decât înfățișarea.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. N-aș putea respecta un director care nu s-ar îmbrăca în mod corespunzător.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Felul cum mă îmbrac afectează felul în care mă simt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Felul cum mă îmbrac afectează felul în care mă port.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Adăugați propriile idei:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



## Limbajul hainelor

Stilul vestimentar transmite informații despre dumneavoastră. Indiferent de motivele pe care le aveți pentru a purta o anumită haină, cei din jur vor interpreta înfățișarea dumneavoastră și vor trage concluzii legate de anumite aspecte, cum ar fi slujba sau personalitatea pe care o aveți. Dumneavoastră vă veți baza, de asemenea, prima impresie despre ceilalți pe felul în care sunt îmbrăcați. Îmbrăcămintea are propriul ei limbaj și propriile coduri, în cadrul cărora anumite semnificații sunt atașate unor elemente specifice. Anumite tipuri de îmbrăcăminte sunt considerate potrivite unor situații particulare. Dacă stilul pe care-l abordați este cu totul diferit de așteptările celorlalți, oamenii se vor întreba, probabil, ce v-a influențat alegerea îmbrăcămintei și, după caz, s-ar putea simți stingheriți, amenințați sau, pur și simplu, se vor supăra.

Cu toții știm, instinctiv sau conștient, ce înseamnă să te îmbraci corespunzător la serviciu. Adesea ne dăm seama de asta doar atunci când, într-o măsură sau alta, ne sunt înșelate așteptările. De asemenea, asociem înfățișarea oamenilor cu capacitățile lor și avem tendința să ne încredem în persoane al căror stil vestimentar denotă profesionalism.

### Stilul „uniformă”

#### Uniforma oficială

Uniformele de lucru au menirea de a indica slujba pe care o are cineva. Polițiștii și agenții de ordine, militarii, lucrătorii din sectorul medical, vânzătorii și prestatorii de servicii sunt doar câteva exemple de tipuri de profesii în care uniforma comunică rolul – și, uneori, chiar și statutul – cuiva. Uniforma influențează comportamentul celui ce o poartă, dar și pe al celor cu care acesta vine în contact. Faptul că

purtați uniformă arată că aparțineți unui grup și îi face pe ceilalți să aibă anumite așteptări în ce privește comportamentul dumneavoastră.

Deși modelele uniformelor suferă schimbări pentru a fi în pas cu cerințele contemporanilor, rolul lor este acela de identificare, și nu de respectare a exigențelor modei. Ca și în cazul hainelor obișnuite, există, adesea, cerințe legate de coafuri, pantofi sau bijuterii care sunt considerate potrivite. Dacă încercați să vă personalizați uniforma, fie din motive de confort, fie pentru a afișa un stil propriu, transmiteți mesaje contradictorii și subminați încrederea în capacitatea dumneavoastră de muncă.

### Tabloul 3: Firma de închirieri auto

Hanif are o firmă de taximetre și de închirieri de mașini. Are mult de lucru la aeroport și și-a făcut o listă cu clienți permanenți. Șoferii lui poartă o uniformă compusă dintr-un sacou elegant cu pantalon, cămașă albă și pantofi negri. Hanif crede că unul dintre motivele pentru care firma are succes este aerul profesional al șoferilor.

Hanif aude că una dintre companiile care apela, de obicei, la serviciile sale a optat pentru o firmă rivală și dă telefon să afle de ce. Persoana cu care vorbește pare stânjenită.

– Nu, nu ne-ați dezamăgit niciodată. Nu, nu aveți prețuri prea mari. Pur și simplu, suntem de părere că șoferii dumneavoastră nu se mai ridică la standardul cu care ne-ați obișnuit.

Hanif stă de vorbă cu șoferii și observă înfățișarea ultimilor doi angajați. Deși poartă uniforma, unul dintre ei are un tricou în loc de cămașă și teniși în picioare, iar celălalt are mai mulți cercei în ureche și părul vopsit în diverse culori.

Hanif trebuie să se asigure că înfățișarea șoferilor lui reflectă imaginea deja formată a companiei dacă nu vrea să-și piardă clienții.



**Exercițiul 10: Calitățile uniforme**

Ce calități asociați cu următoarele elemente și caracteristici ale uniforme?

Alegeți din lista de mai jos calitatea care se potrivește articolului de uniformă descris. Puteți folosi aceleași calități de mai multe ori:

*Articol de uniformă**Calități*

Caschetă	_____
Salopete	_____
Bluză și fustă	_____
Pulover	_____
Pălărie	_____
Sacou	_____
Șorț	_____
Veston	_____
Pantofi cu toc	_____

*Culoarea uniforme**Calități*

Roșu	_____
Negru	_____
Albastru și alb	_____

*Lista calităților*

Eficient	Tradițional	De conducere	Științific
Autoritar	Abordabil	Îndrăzneț	Implicat
Amuzant	Medical	Lejer	
De încredere	La îndemână	Practic	

*Uniforma neoficială*

Anumite locuri de muncă nu implică uniforme, dar au un cod vestimentar care impune anumite reguli. Acestea sunt, de obicei, nescrise și se învață prin simpla observare a celor din jur. Stilurile acceptate de îmbrăcăminte variază de la un loc de muncă la altul.

**Exercițiul 11: Codul vestimentar la locul de muncă**

Care este codul vestimentar neoficial la locul dumneavoastră de muncă? Bifați căsuțele corespunzătoare. (Puteți alege un alt loc de muncă pe care-l cunoașteți, dacă vi se pare mai potrivit.)

	Obligativ	Deloc
Se poartă haine neconvenționale?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se poartă haine la modă?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se poartă haine scumpe?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sunt obligatorii costumele?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oamenii se îmbracă des în haine noi?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se poartă aceleași tipuri de pantofi?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se poartă același tip de bijuterii?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Există un stil anume de coafuri și culori?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oamenii folosesc același tip de geantă sau servietă?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

S-ar putea ca unele departamente să aibă propriul lor cod, probabil în funcție de natura muncii efectuate sau de vârsta celor implicați. Puteți, desigur, să nu acceptați acest cod. Dacă însă luați această decizie, se va considera că nu vă respectați obligațiile și munca dumneavoastră va fi privită într-o lumină nefavorabilă.

**Adaptarea la mediu**

În anumite domenii, sunt idei general acceptate despre vestimentație, deși în anumite secțiuni ale profesiei pot exista variații.

Uitați-vă la exercițiul 12. De fapt, ambii sunt avocați. Paul lucrează într-o firmă mare din centrul orașului, pe când Stephen lucrează într-un centru de ajutor social de cartier. Fiecare din ei se îmbracă într-un mod adecvat situației. Dacă Paul ar purta la serviciu hainele lui Stephen, ar avea un aer ciudat și nu ar inspira încredere. Dacă Stephen ar fi îmbrăcat ca Paul, ar părea un personaj inabordabil.



**Exercițiul 12: Care din ei este avocat?**

- a) Paul poartă un costum de culoare închisă, pantofi lustruiți și își ține documentele într-o servietă de piele.
- b) Stephen poartă blugi și o geacă de piele și își duce documentele într-un rucsac.

Răspuns: \_\_\_\_\_

Pe de altă parte, ai putea spune că și Stephen trebuie să-și impresioneze clienții la fel ca Paul, iar o ținută protocolară l-ar ajuta să câștige încrederea celorlalți. Ne simțim în siguranță atunci când îmbrăcămintea celor cu care venim în contact este potrivită cu munca pe care o fac și cu mediul unde lucrează. Este tot atât de adevărat că în astfel de cazuri nici măcar nu observăm cu ce sunt îmbrăcați. Când codul vestimentar nu este însă respectat, ne putem simți deranjați și putem pune capăt colaborării.

**Tabloul 4: Ținuta de interviu a Ritei**

Rita lucrează într-o firmă mare de consultanță financiară și are dese întâlniri cu clienții. La serviciu poartă costume clasice de culoare închisă, bijuterii discrete, iar părul îi este scurt și bine aranjat. Poartă o servietă din piele neagră și pantofi de calitate. Ținuta ei de serviciu seamănă cu cea a celorlalte femei din firmă, iar imaginea ei elegantă și profesională inspiră încredere în capacitățile sale și în serviciile pe care le oferă compania.

Rita concurează pentru un post de conducere într-o firmă de relații cu publicul și la interviu poartă aceleași haine ca de obicei. Totuși, în acest nou loc de muncă, hainele ei par terne și demodate. În acest mediu, femeile trebuie să aibă un alt impact asupra clienților și să ofere o abordare optimistă și modernă.

**Cum să vă îmbrăcați ca să câștigați**

Ideea unui stil de îmbrăcăminte care să aibă succes poate fi interpretată în două moduri. Primul are în vedere măsura în care hainele și înfățișarea cuiva se potrivesc cu o anumită slujbă și îl ajută să obțină performanțe în muncă. Dacă acesta este și cazul dumneavoastră, atunci v-ați îmbrăcat pentru situații de succes.

Ideea stilului vestimentar care atrage după sine succesul este adesea legată de avansare și promovare. Dacă unul dintre scopurile dumneavoastră este să fiți avansat, atunci stilul vestimentar vă poate ajuta sau împiedica să obțineți ceea ce doriți.

**Exercițiul 13: Ce se potrivește?**

Care este părerea dumneavoastră despre persoanele din următoarele exemple? Bifați căsuțele corespunzătoare:

	Favorabilă	Mai puțin favorabilă	Nefavorabilă
a) Un dentist în haine de piele	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Un vânzător într-un magazin de cosmetică plin de piercing-uri faciale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Un profesor plin de piercing-uri faciale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Echipajul unei aeronave în blugi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) O recepționeră de spital cu tatuaj	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Nota personală**

În general, sfatul este să ne îmbrăcăm pentru slujba pe care ne-am dori să o avem, și nu în funcție de locul actual de muncă. Gândiți-vă cam cât de mult v-ar ajuta acest lucru să avansați pe scara profesională



și ce impact ar avea asupra colegilor de muncă. De asemenea, încercați să intuiți cum ar fi interpretată încercarea dumneavoastră de a ieși în evidență. S-ar putea să credeți că personajul din desene animate de pe cravata dumneavoastră arată că aveți o personalitate amuzantă, dar alte persoane s-ar putea să fie de altă părere și asta s-ar reflecta negativ asupra șanselor de avansare. Sau jacheta dumneavoastră largă, de pildă, s-ar putea să fie ultima apariție în materie de modă. Dacă la locul de muncă acest lucru nu este recunoscut, e preferabil să alegeți un sacou sau o piesă de îmbrăcăminte mai puțin la modă, dar care inspiră mai degrabă responsabilitate și autoritate.

#### Exercițiul 14: Aspirând la o avansare

Care este codul vestimentar al persoanelor cu vechime de la locul dumneavoastră de muncă? Alegeți două persoane aflate într-o funcție la care aspirați. Completați coloanele de mai jos:

	<i>Vestimentație</i>	<i>Accesorii</i>	<i>Coafură</i>
Persoana a			
Persoana b			

#### Zilele cu ținută neconvențională

Unele companii au făcut în anii '90 un experiment interesant. A fost desemnată o zi a săptămânii, de obicei vinerea, în care angajații au fost încurajați să renunțe la ținuta obișnuită de serviciu și să vină la muncă în haine lejere. Alte companii au extins durata experimentului la întreaga săptămână. Unul din obiectivele acestui experiment a

fost eliminarea barierelor dintre diferite categorii de lucrători și îmbunătățirea comunicării și a muncii în echipă. S-a considerat și că o ținută lejeră i-ar face pe oameni să se simtă mai confortabil și ar crește productivitatea muncii. Acest experiment a început în companiile producătoare de calculatoare din Statele Unite părând să reflecte politica egalitaristă din industria Internetului.

Cu toate acestea, planul nu avut un succes general. Unele companii din Marea Britanie au renunțat la această practică, revenind la ținuta formală. O bancă americană de investiții le-a cerut bărbaților să vină la costum și cravată, iar femeilor în taioare sau rochii. Nici angajații și nici angajatorii nu s-au acomodat cu noua schemă a zilelor cu ținută neconvențională. Angajaților le-a fost greu să găsească o ținută lejeră potrivită și au considerat experimentul ineficace și costisitor. Șefii, pe de altă parte, și-au dat seama că îmbrăcăminte lejeră încurajează personalul să întârzie și chiar să lipsească.

#### Limbajul obiectelor

Alegerea obiectelor personale contribuie la impresia pe care o creați. Tipul de celular pe care îl aveți, sunetul de apel pe care-l alegeți, tipul de agendă sau de stilou pe care-l folosiți, modul în care vă decorați sau vă personalizați locul de muncă, precum și obiectele pe care le aveți în mașină vor stârni anumite reacții din partea celorlalți.

#### Tabloul 5 : Obiecte personale

Patricia are pe birou o fotografie cu cei doi copii ai ei, în timp ce Marti are o fotografie cu ea însăși făcând scufundări. Patricia este percepută ca o persoană bună și înțelegătoare, iar oamenii au încredere în ea. Marti este considerată o persoană încrezătoare în sine și dinamică, iar oamenii au tendința să discute cu ea probleme



de serviciu. Kali vine la serviciu cu o servietă, în timp ce Tom folosește o pungă de plastic. În servietă, Kali ar putea să-și ducă mâncarea pentru masa de prânz, o revistă și un pulover pe care vrea să-l returneze la magazin în timpul pauzei de prânz. În pungă de plastic Tom ar putea să aibă niște dosare importante pe care le-a luat acasă pentru a le studia. Sau, dimpotrivă, lucrurile ar putea sta exact invers. Concluzia este însă că servieta îi dă lui Kali un aer mai profesional.

### Exercițiul 15: A cui e cana?

Citiți următoarele descrieri ale cânilor de cafea aliniate pe un raft, la serviciu. Care este impresia pe care v-o creați în legătură cu personalitatea proprietarului fiecărei căni? Încercuiți numărul corespunzător gradului pozitiv sau negativ al reacției pe care o aveți la citirea descrierii:

Descrierea câinii	Tipul de personalitate	Reacție pozitivă	Reacție negativă
a) Are o imagine cu niște pisoi drăgălași	_____	1	2 3 4 5 6 7 8 9
b) Are o fotografie a unei proprietăți aparținând Patrimoniului Național	_____	1	2 3 4 5 6 7 8 9
c) Este un suvenir de vacanță	_____	1	2 3 4 5 6 7 8 9
d) Are stema unei echipe de fotbal	_____	1	2 3 4 5 6 7 8 9
e) E ciobită și murdară	_____	1	2 3 4 5 6 7 8 9
f) Are simbolul unei galerii de artă	_____	1	2 3 4 5 6 7 8 9
g) Are un slogan comic	_____	1	2 3 4 5 6 7 8 9
h) Este o ceșcuță cu farfurioară dintr-un porțelan foarte fin	_____	1	2 3 4 5 6 7 8 9

## Limbaajul locurilor

Toate obiectele din jurul nostru, cum ar fi birourile, mobila, obiectele de papetărie, echipamentul de lucru ș. a.m.d., transmit mesaje despre companii și organizații. Modul în care se prezintă o companie sugerează ceva despre caracterul ei și despre atitudinea față de angajați și clienți.

Prima impresie pe care o are cineva despre o organizație poate fi creată de publicitatea care i se face și de materialele de prezentare. Tipul de tipar, culorile, imaginile și simbolurile folosite pe broșuri, anteturi, pliante și pagini web arată locul în care compania se autoplasează pe piață și modul cum se percepe pe sine.

Un birou de recepție cu o atmosferă caldă și primitoare arată din partea companiei o politică orientată către oameni, potrivită, poate, în industria de prestări servicii, pe când un mod de prezentare mai auster este posibil să arate că lucrul cel mai important este produsul. Faptul că spațiul de lucru cu publicul este elegant, iar cel destinat angajaților e mai puțin îngrijit sugerează că respectiva companie este mai interesată de imaginea sa publică decât de oamenii care lucrează acolo.

### Tabloul 6: Locuri publice

Pamela intră în agenția de turism din localitatea ei pentru a-și rezerva un bilet de vacanță. Pe birou se află un sendviș pe jumătate mâncat, iar pe podea sunt pachete de broșuri nedesfăcute. Afișele sunt uzate și murdare. Pamela merge până lângă birou și trebuie să aștepte câteva minute pentru ca funcționara să termine o convorbire telefonică și să observe că ea așteaptă să fie băgată în seamă.

Pamela are o primă reacție negativă față de o companie ce nu pare să acorde o atenție prea mare impresiei pe care o face



clienților. Impresia pe care și-o formează ea este aceea de neglijență și lipsă de interes pentru detalii.

Bob și Thea aleg o școală pentru fiul lor. Când intră în zona de recepție, observă pe pereți lucrări de-ale copiilor și fotografii ale unor clase implicate în diferite activități. Persoana de la birou vorbește la telefon, dar, în același timp, îi întinde un plasture unuia dintre cei trei copii care așteaptă. Ea le zâmbeste în timp ce ei se apropie. În fața ei se află o ceașcă de cafea pe jumătate goală.

Bob și Thea au o primă impresie favorabilă, școala li se pare dinamică și orientată către copii. Ei reacționează la atitudinea prietenoasă și în mod subconștient realizează faptul că, deși personalul este ocupat, nevoile copiilor nu sunt neglijate.

#### Exercițiul 16: Mesaje de la locul tău de muncă

Ce impresie creează locul tău de muncă?

Clădirile \_\_\_\_\_  
 Decorațiunile \_\_\_\_\_  
 Mobilierul \_\_\_\_\_  
 Amenajarea birourilor \_\_\_\_\_

### 3. Față în față

#### Bună ziua și la revedere

În funcție de modul în care salutăm sau încheiem o întâlnire, transmitem un anumit mesaj. Modul cum abordăm momentul inițial al unei întâlniri și salutul poate să ne creeze probleme dacă nu știm să facem față unor situații ca strânsul mâinii sau felul în care luăm loc. În general, persoana cu rolul dominant este cea care întinde mâna și vă arată unde să vă așezați. Dacă întâmpinați pe cineva, întindeți mâna și apoi, cu un gest, precizați locul unde ar trebui să se așeze cealaltă persoană. Dacă sunteți cel întâmpinat, acceptați mâna care vi se oferă și așteptați să vi se arate unde să vă așezați.

Acest proces pare artificial și studiat, dar, de fapt, se întâmplă, în general, destul de natural. Suntem obișnuiți cu ritualul strângerii mâinii la venire și la plecare. Schimbăm scurte ridicări din sprânceană ca semn că am luat cunoștință de prezența celuilalt. Înclinați-vă ușor în față, mențineți contactul vizual, zâmbiți și răspundeți la semnalele pe care le primiți.

#### Strânsul mâinii

Se spune că una dintre originile strânsului mâinii este gestul pe care strămoșii noștri îl făceau pentru a arăta că nu poartă arme asupra lor. Nu există nici o amenințare și nici un motiv de neliniște într-o



palmă deschisă. Ne formăm o impresie despre cineva după modul în care acea persoană strânge mâna. Un gest ferm este considerat a fi un semn de putere și sinceritate, mai ales dacă, în același timp, persoana respectivă vă privește în ochi și vă zâmbeste calduros. Dacă nu vă apreciați corect puterea mâinii și zdrobiți degetele celuiilalt, puteți fi perceput ca o persoană dominantă și agresivă. O strângere de mână prea timidă sau în care intră în contact doar vârful degetelor poate să fie considerată ca indicând ineficiență și negativism și să sugereze că oferta de comunicare nu este sinceră. O palmă umedă ar putea sugera nervozitate.

Cu toate acestea, nu transformați strânsul mâinii în criteriu de bază atunci când analizați personalitatea sau intențiile cuiva.

O strângere de mână prea puternică, una care cuprinde cu totul mâna celuiilalt sau una care implică ambele mâini poate avea diverse motive:

- faptul că persoana nu este conștientă de propria forță;
- nervozitate;
- entuziasm;
- dorința de a comunica sincer;
- dorința de a părea eficient.

O strângere de mână timidă poate avea următoarele motive:

- persoana are o forță fizică mare și nu vrea să strângă prea tare;
- nevoia de a-și proteja mâinile din cauza slujbei sau a profesiei – de exemplu, muzicienii, chirurgii, artiștii sau cei care pozează cu mâinile;
- jenă cauzată de o palmă lipicioasă sau murdară;
- o boală, cum ar fi artrita;
- faptul că persoana nu se așteaptă să i se strângă mâna.

### *Strânsul mâinii și relațiile de putere*

Așezarea mâinii peste mâna celuiilalt cu palma în jos poate sugera dorința de a domina (figura 5). Acest gest arată dorința de a prelua controlul. Dacă vă așezați mâna cu palma în sus înseamnă că acceptați dominația celuiilalt.

O strângere de mână corespunzătoare și satisfăcătoare este fermă, dar nu prea puternică. Fiecare din cele două persoane apucă în aceeași manieră mâna celuiilalt și mâinile sunt scuturate în sus și în jos cu forță egală.



Figura 5. Strângere de mână dominantă

### **Contactul vizual**

Contactul vizual este un aspect bine cunoscut al comunicării non-verbale. Mulți dintre noi care au puține cunoștințe legate de limbajul trupului au reușit totuși să-și formeze, conștient sau nu, o părere despre mesajele pe care cineva le transmite prin modul cum se uită la alte persoane. Asta se întâmplă, poate, datorită faptului că semnalele transmise de ochi, ferestrele sufletului, ocupă un loc central în comunicare în toate întâlnirile cu alte persoane. Pupilele transmit mesaje pe care nu le putem controla conștient și la care răspundem



în mod subconștient. Când vedem ceva care ni se pare atrăgător sau interesant, pupilele ni se dilată, devenind mai mari (figura 6a). Când reacționăm la stimuli care stârnesc sentimente de furie sau ostilitate, pupilele noastre se contractă, devenind mai mici și mai proeminente (figura 6b). Fără să ne dăm seama, noi recepționăm aceste semnale și reacționăm la ele. La fel cum pupilele ni se dilată atunci când ne uităm la cineva sau la ceva care ne place, tot așa ceilalți oameni se simt atrași de noi când avem pupilele mai mari și sunt mai puțin calzi față de noi atunci când pupilele ne sunt contractate.

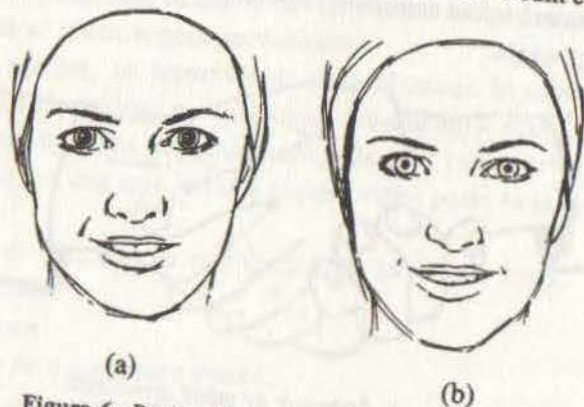


Figura 6. Pupile dilatându-se și contractându-se

### Contactul vizual și modelul de comunicare

Exercițiul 17 poate indica destul de clar faptul că asociați un contact vizual necorespunzător cu anumite calități negative. Contactul vizual este atât de important în procesul de comunicare, încât, atunci când lipsește sau nu e satisfăcător, ne simțim neliniștiți sau stânjeniți și avem tendința să nu avem încredere într-o persoană ce evită să ne privească în ochi. Sunt diverse scheme și reguli care se aplică modului în care semnalele vizuale se folosesc în comunicare. Dacă aplicăm greșit aceste reguli – de exemplu, folosim prea mult sau

prea puțin contactul vizual –, ceilalți sunt înclinați să considere că nu avem credibilitate, că suntem antipatici sau chiar că nu suntem demni de încredere.

Modelul general, studiat de Michael Argyle, arată că într-o conversație menținem contactul vizual între 30% și 60% din timp. O perioadă mai lungă poate fi considerată neliniștitoare, stânjenitoare sau amenințătoare, fiind asociată nu atât cu întâlnirile profesionale, cât mai degrabă cu relația personală, mai profundă, a îndrăgostiților care se cufundă unul în ochii celuilalt sau cu atitudinea unor dușmani ce se ținutiesc cu privirea, anticipând ostilitățile. Un contact vizual inconsistent este interpretat indicând lipsa de sinceritate sau atitudini cum ar fi lipsa de interes.

De obicei ne uităm mai puțin la celălalt atunci când vorbim decât atunci când ascultăm. Când vorbim, menținem contactul vizual aproximativ 40% din timp. Nu ne uităm fix la cealaltă persoană, ci ne uităm din când în când în altă parte, în timp ce ne gândim la următorul punct al conversației sau ne căutăm cuvintele, pentru ca apoi să reluăm contactul vizual pentru o perioadă scurtă. Când ascultăm, contactul vizual este mai lung, acoperind aproximativ 75% din timp. Dacă ne uităm mai mult de atât la persoana care vorbește, putem părea prea insistenți, pe când un contact vizual insuficient poate fi considerat un semn de plictiseală sau neatenție.

Aprecieră corectă a intensității contactului vizual este o problemă de îndemânare și de exercițiu. Faptul că vă uitați la persoana cu care vorbiți este vital pentru crearea unei legături și pentru stabilirea comunicării.

În timp ce vorbiți, trebuie să fiți conștient de reacțiile și de gradul de înțelegere ale celuilalt. Cu toate acestea, dacă îl priviți prea fugitiv și prea des, puteți crea o stare de enervare și neliniște. Încercați să susțineți privirea celuilalt pentru câteva secunde înainte să vă uitați în altă parte, pentru ca apoi să stabiliți un contact vizual ceva mai lung. Ca ascultător, poate fi dificil să stabiliți un contact



**Exercițiul 17: Cum caracterizăm o persoană după contactul vizual**

Verificați-vă propriile sentimente legate de mesajele pe care le transmitem cu ajutorul semnalelor vizuale. Plasați următoarele caracteristici sub coloana din stânga, „Contact vizual bun”, sau sub coloana din dreapta, „Contact vizual insuficient”. Puteți face completări.

Neserios	Distant	Onest	Arogant
Atent	Sincer	Încrezător	Docil
Care ascunde ceva	Șmecher	Priceput	Hotărât
Necinstit	Interesat	Informat	Amenințător
Prietenos	Respectuos	Nepoliticos	

*Contact vizual bun**Contact vizual insuficient*

vizual fără să păreți insistent. Încercați să vă concentrați privirea pe partea de sus a feței și nu uitați să răspundeți cu mișcări ale feței și ale capului. Ochii dumneavoastră își vor modifica forma după reacția pe care o aveți – se vor încreți dacă zâmbiți sau se vor deschide larg dacă veți arăta surpriză ori interes. Acest lucru va demonstra nu doar că sunteți atent, ci, mai mult, vă va și ajuta să vă simțiți și să păreți mai natural.

**Exercițiul 18: Frecvența contactului vizual**

Încercați acest exercițiu de observație. Urmăriți o conversație între două persoane și monitorizați frecvența contactului vizual mai întâi la vorbitor și apoi la ascultător. În ce măsură corespunde modelul general situației de

mai sus? Ce puteți spune despre natura conversației după frecvența și tipul contactului vizual?

**Alte modele de contact vizual****Cu persoane străine**

În anumite situații se aplică reguli diferite ale contactului vizual. De exemplu, evităm privirile celorlalți în mijloacele de transport în comun. În situații în care ne aflăm în locuri aglomerate împreună cu persoane străine, faptul că ne uităm în altă parte pentru a nu le întâlni privirile este tocmai modul nostru de a reacționa la o prea mare apropiere fizică (uneori chiar și la atingeri inevitabile) față de persoane pe care nu le cunoaștem. Asta ne ajută să nu ne simțim amenințați sau jenați. Chiar și în lift, la serviciu, oameni care se cunosc din vedere aplică această regulă, uitându-se drept înainte, și nu unii la alții. La fel ca în cazul celor mai multe aspecte ale comunicării nonverbale, abaterea de la aceste reguli nescrise provoacă stânjeneală și chiar panică. Persoanele al căror comportament nu corespunde acestui cod acceptat sunt considerate ca fiind incompetente din punct de vedere social.

**Cu colegii**

Sunt anumite situații în care oamenii au tendința de a nu se uita prea mult unii la ceilalți atunci când vorbesc.



### Tabloul 7: Sara și Niamh în timpul conversației

Sara și Niamh sunt lângă frigider, adâncite în discuție. Stau în picioare una lângă alta și cu capetele înclinate una spre cealaltă, fiecare din ele dă din cap la ceea ce i se spune, dar nici una nu stabilește vreun contact vizual.

Ce puteți spune despre relația dintre ele și despre natura conversației lor? Bifați căsuțele corespunzătoare:

- a) Nu se plac. ☐
- b) Una din ele sau amândouă sunt timide. ☐
- c) Una este șefa celeilalte. ☐
- d) Vorbesc despre ceva care este intim, ciudat sau stânjenitor. ☐

De fapt, oricare dintre aceste situații – sau chiar toate – ar putea fi adevărată. În anumite cazuri, cum sunt cele prezentate, putem evita contactul vizual. Acest lucru este în regulă dacă ambii parteneri implicați în conversație îl consideră potrivit situației. Totuși, comunicarea în aceste cazuri va fi mai puțin eficientă dacă unul din cei doi are nevoie de contact vizual.

### Cum să încurajăm contactul vizual

Desigur, nu puteți obliga pe cineva să vă privească. Puteți totuși să combinați comportamentul verbal cu cel nonverbal pentru a reuși măcar să schimbați direcția privirii celui alt.

Gândiți-vă la motivul pentru care persoana evită să se uite la dumneavoastră. S-ar putea să fie timidă sau să se simtă stânjenită. Lipsa contactului vizual ar putea indica un caracter rece sau neprietenos sau faptul că persoana este plictisită. S-ar putea să nu fie de acord cu ceea ce spuneți ori să nu vă înțeleagă. Ați putea afla mai

multe dacă puneți o întrebare, caz în care celălalt ar trebui să se uite în direcția dumneavoastră; dacă este necesar, puteți să vă schimbați poziția pentru a-i prinde privirea. Schimbarea poziției în așa fel încât să vă apropiați sau să vă îndepărtați de celălalt ar putea, de asemenea, produce o reacție diferită. Puteți prinde privirea cuiva arătând, de exemplu, un document sau un avizier și apoi mutând degetul sau arătătorul spre ochii dumneavoastră, determinând astfel persoana să vă întâlnească privirea.

### Câteva întrebări ale contactului vizual

#### Reglarea fluxului conversației

Conștientizarea mișcărilor ochilor celorlalți ne poate ajuta să interacționăm fără pauze penibile sau întreruperi nepotrivite. Contactul vizual este un mod de a începe interacțiunea și o invitație către cealaltă persoană să comunice cu noi. În timpul conversației, faptul că cineva se uită în altă parte nu înseamnă neapărat că a terminat de vorbit. Avem tendința să ne ridicăm ochii atunci când suntem pe cale de a termina de vorbit și să-i aruncăm o scurtă privire celui alt pentru a-i vedea reacția. Acest lucru îi dă de înțeles că e rândul lui să vorbească.

#### Comunicarea sentimentelor și atitudinilor

Un contact vizual corespunzător indică prietenie, încredere și dorința de a comunica. Este posibil ca un contact vizual necorespunzător să fie asociat cu caracteristici și atitudini pe care s-ar putea să nu doriți să le transmiteți.

#### Privirea fixă care intimidează

Unele persoane se folosesc de o privire lungă și insistentă pentru a amenința sau a intimida. Chiar dacă nu intenționați să vă exercitați



puterea asupra celorlalți, aceasta va fi impresia pe care o lasă un astfel de contact vizual. Când dumneavoastră sunteți supus unei astfel de priviri agresive, starea de disconfort vă poate face să vă plecați ochii, întrerupând contactul vizual. Acest lucru va fi interpretat ca un gest de supunere, arătând faptul că cedați dominației celuilalt.

### *Tabloul 8: Sally se simte intimidată*

Lorna îi spune lui Sally :

- Vreau să vorbesc cu tine despre biroul de recepție. Trebuie să-l păstrăm mai curat pe tot parcursul zilei. Dimineața arată bine, dar, după ce un număr de persoane se perindă pe aici, devine cam dezordonat. Ai vreo idee ?

Se uită la Sally cu insistență.

- Ăă...

Sally se uită în jur și apoi la Lorna. Lorna e tot cu privirea ațintită asupra ei. Sally începe să aibă o senzație de disconfort, ca și cum ea însăși ar fi făcut dezordine în birou.

- Cred c-am putea să ne ridicăm pe rând de la birou și să facem ordine.

Se uită din nou la Lorna, care nici măcar nu clipește. Sally își coboară privirea, intimidată.

### *Schimbarea direcției privirii*

Dacă evitați să întâlniți privirea cuiva poate însemna că aveți ceva de ascuns. De asemenea, acest fapt poate arăta că vă este rușine sau jenă. În anumite situații, nervozitatea sau tensiunea momentului v-ar putea face să vă mutați privirea într-o parte, în sus sau în jos, pentru ca apoi să vă uitați din nou la fața vorbitorului. Încercați să vă controlați mișcările ochilor în așa fel încât să întâlniți privirea vorbitorului pentru câteva secunde, apoi interveniți în conversație.

În timp ce vorbiți, e perfect normal să vă schimbați direcția privirii, așa că vă veți simți mai puțin stânjenit și vă veți controla mai ușor mișcările ochilor.

### *Tabloul 9: Julie minte*

Darren i-a promis unui client că-i va trimite o piesă de schimb, dar descoperă cu surprindere că nu o mai are în stoc. Furnizorii piesei sunt de obicei de încredere și onorează comenzile cu promptitudine.

- Credeam c-ai spus că ai făcut o nouă comandă, îi spune Darren lui Julie.

Julie nu se uită în ochii lui în timp ce răspunde, ci într-o parte.

- Am făcut, spune ea.

Se uită la el și apoi își ferește din nou privirea.

Darren simte că Julie îi ascunde ceva. Limbajul trupului ei indică disconfort și refuzul ei de a-l privi drept în ochi sugerează că minte. Darren nu trage concluzii pripite, dar cele constatate îl fac să-și dea seama că va trebui să afle ce s-a întâmplat înainte să-și contacteze furnizorii.

### *Privirea piezișă*

Acest gen de privire transmite o atitudine de suspiciune, neîncredere sau ostilitate. Deși ceea ce spuneți exprimă acceptare, privirea sugerează respingere.

### *Tabloul 10: Naomi se uită cu coada ochiului*

Rachel are nevoie de cineva care să se ocupe de noul aranjament din vitrină. Prima ei alegere pentru această sarcină este Lance, dar el îi amintește lui Rachel că la momentul acela va fi în vacanță. Rachel se hotărăște să o întrebe pe Naomi, care, deși e venită de



curând, s-a dovedit capabilă. Când Rachel o roagă, Naomi acceptă, dar este întoarsă aproape cu spatele la ea și nu se uită direct în ochii ei, ci pieziș, cu coada ochiului.

În acest caz, Rachel aude acceptul verbal al lui Naomi, dar nu observă semnalele opuse ale corpului ei. Mai târziu, află că Naomi știa că nu a fost prima ei opțiune pentru sarcina respectivă și era supărată din cauza asta. Rachel a ratat o șansă de a descoperi mai multe lucruri despre atitudinea și personalitatea lui Naomi. Dacă i-ar fi recepționat semnalele, s-ar fi putut hotărî să o întrebe pe Naomi ce anume o supără și să discute problema.

#### Exercițiul 19: Cum interpretăm privirile cuiva (vezi tabloul 10)

a) Ce poate deduce Rachel din semnalele vizuale emise de Naomi? Gândiți-vă la mai multe răspunsuri posibile.

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

b) Cum ar putea contribui o evaluare exactă a mesajului nonverbal al lui Naomi la realizarea unei comunicări eficiente între Rachel și Naomi?

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

#### Limbaajul deschis și închis al trupului

O caracteristică a unui limbaj eficient al trupului este caracterul său deschis. Dacă faceți gesturi largi, indicați că nu aveți nimic de ascuns, arătați faptul că îi acceptați pe ceilalți și că doriți să interacționați cu ei.

#### Poziții defensive

Dacă țineți brațele îndoite sau încrucișate în jurul corpului veți fi privit ca o persoană defensivă. Brațele formează o barieră protectoare în fața dumneavoastră, ca și cum ați reacționa la un atac. Aceasta este poziția pe care o adoptăm în anumite momente, atunci când nu suntem de acord cu ceea ce se spune și nici nu avem de gând să renunțăm la punctul nostru de vedere.

Uneori adoptăm o versiune modificată a acestui gest, ținând un singur braț în jurul corpului, poziție care ar putea indica nervozitate sau lipsă de încredere în sine. Ne putem crea un alt fel de barieră protectoare dacă ținem o mapă sau un dosar în fața noastră ca pe un

#### Exercițiul 20: Efectul contactului vizual

Exersați contactul vizual în timpul câtorva întâlniri la serviciu. Ați putea alege o conversație cu șeful dumneavoastră, momentul în care salutați pe cineva pe coridor sau îi explicați o problemă unui coleg. În fiecare dintre cazuri, încercați să vă uitați la celălalt cât de mult puteți, fără să-l faceți să se simtă stânjenit. La sfârșitul zilei, faceți o fișă pentru fiecare întâlnire și notați felul cum v-ați simțit. Puteți folosi unul dintre următoarele cuvinte pentru a vă descrie reacțiile:

Jenat	Penibil	Stăpân pe sine	Dinamic
Coerent	Eficace	Încercător	Prietenos

Persoana	Situația	Cum m-am simțit
1. _____	_____	_____
2. _____	_____	_____
3. _____	_____	_____

Un contact vizual eficient transmite încredere și corectitudine. Vă va ajuta să vă creați relații bune la locul de muncă și să fiți recunoscut pentru deschiderea și sinceritatea dumneavoastră.



scut. Acest obicei ar putea fi totuși doar o încercare practică de a ne proteja de persoanele care, din grabă, s-ar putea ciocni de noi.

Mai putem forma o barieră protectoare cu mâinile ridicate în fața corpului cu degetele împletite. Această poziție implică o atitudine negativă sau defensivă.

Același fel de atitudine poate fi transmis prin încrucișarea picioarelor. Gleznele strâns lipite sau un picior petrecut strâns peste celălalt sugerează faptul că sunteți tensionat sau vă simțiți stânjenit.

### Metode de deschidere

Faptul că sunteți într-o poziție defensivă vă afectează starea de spirit. Este greu să vă simțiți deschis și relaxat dacă membrele dumneavoastră sunt strâns lipite sau încrucișate. În aceste cazuri, schimbarea poziției vă poate îmbunătăți starea de spirit.



Figura 7. Brațe care creează o barieră

### Tabloul 11: Simon se relaxează

Mina îi explică lui Simon o nouă metodă de lucru. Simon are brațele strânse la piept și picioarele încrucișate. Această poziție, privirea lui încruntată și clătinatul ușor din cap îi arată clar Minei că Simon nu răspunde pozitiv la schimbarea propusă.

Simon își dă seama că poziția corpului său sugerează lipsă de cooperare. Își desfăce brațele și adoptă o postură mai deschisă. Descoperă că acum poate să asculte explicațiile Minei cu mai multă obiectivitate. Puteți încuraja pe cineva să adopte o postură mai relaxată făcând ceva care să-l provoace să-și desfacă brațele și picioarele. De exemplu, puteți să-i întindeți un obiect la care să se uite, să-i cereți să vă dea ceva sau să-i oferiți ceva de băut. Dacă urmăriți o schimbare totală a poziției, propuneți continuarea discuției într-un alt loc.



Figura 8. Postură închisă a picioarelor

### Semne ale puterii

Sunt anumite posturi și comportamente care indică o atitudine superioară sau arogantă. Acestea sunt privite ca metode folosite de o persoană pentru a-și face cunoscută poziția sau puterea. Uneori sunt considerate agresive.

### Moduri de a te așeza

O persoană care stă cu un picior petrecut peste brațul fotoliului poate fi, în anumite contexte, într-o poziție relaxată și neconvențională. În majoritatea situațiilor de muncă însă, această poziție



sugerează o încredere exagerată în sine sau sentimentul de superioritate asupra celorlalte persoane. Este o postură masculină, adoptată foarte rar de femei. O altă postură dominantă este încălecatul scaunului cu spătarul în față, pe post de suport și de scut. Când cineva stă cu încheietura unui picior pe genunchi și cu mâinile după ceafă, emană un aer de superioritate (figura 9).

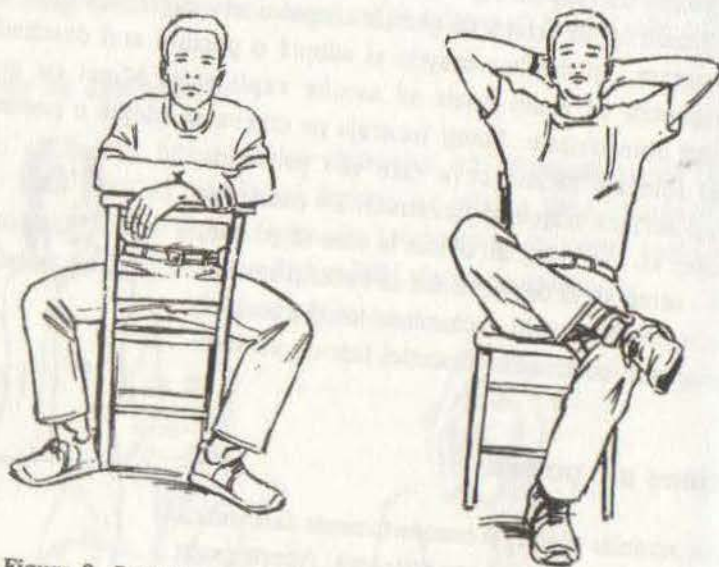


Figura 9. Posturi care indică o atitudine dominantă sau arogantă

### Moduri de a sta în picioare

Dacă stați aplecat asupra cuiva, puteți părea amenințător, la fel ca în cazul când stați exagerat de drept. Dacă stați în picioare cu mâinile la spate și capul sus, sugerați un statut superior. De asemenea, dacă stați cu mâinile în șold și coatele îndreptate către exterior, puteți indica o atitudine superioară.

### Gesturi și atitudini

Brățele încrucișate la piept sau degetul arătător așintit spre cineva pot sugera o stare de conflict, iar pumnul strâns arată ostilitate. Apropierea prea mare de cineva poate fi privită ca un semn de agresivitate.

### Agresivitate ascunsă

Anumite tipuri de limbaj corporal sugerează prietenie, dar, de fapt, arată dorința de a-l manipula pe celălalt. Această agresivitate mascată transpare prin gesturi cum ar fi contacte vizuale prelungite, bătăi pe umăr sau un ton prea prietenos. Intenția de a manipula se poate ghici și în manifestări de sinceritate exagerată, cu gesturi studiate de amicitie.

### Semne de slăbiciune

Puteți fi considerat o persoană slabă și ușor de manipulat dacă limbajul trupului dumneavoastră emite semnale de supunere. O postură umilă, agitată, un ton ezitant și refuzul de a privi în ochi pot fi interpretate ca semne de supunere. Dacă zâmbiți atunci când sunteți furios, sugerați că dați înapoi într-o situație de conflict sau confruntare.

### Siguranță și încredere

Dezvoltarea unui anumit limbaj al trupului care sugerează încredere și respect pentru sine și pentru ceilalți vă va ajuta să vă descurcați eficient în diverse situații de muncă. Gesturi deschise, o postură dreaptă, dar relaxată, contact vizual constant și gesturi clare ale



mâinii sunt doar câteva exemple de semnale nonverbale care arată siguranță de sine.

Arătați că vă interesează persoana cu care vorbiți întorcându-vă cu tot corpul în direcția ei. Vârfurile picioarelor arată în ce direcție se îndreaptă atenția dumneavoastră. Dacă vă răsușiți corpul spre cineva, dar picioarele vă sunt îndreptate în altă direcție, arătați că interesul dumneavoastră este în altă parte. Țineți-vă brațele de-a lungul corpului, dar nu lipite de trunchi. Nu vă jucați cu hainele și nu vă țineți mâinile în jurul feței (figura 10).



Figura 10. Posturi deschise

## Capacitatea de a asculta

În multe situații la serviciu vi se cere să ascultați cu atenție. S-ar putea să aveți de ascultat instrucțiuni, idei, feedback, plângeri, sugestii ș.a.m.d. Vă puteți dezvolta capacitatea de a asculta eficient, îmbunătățindu-vă, astfel, toate aspectele vieții profesionale. Veți reuși să vă construiți și să mențineți relații interpersonale bune și să acumulați informații într-un mod sensibil și exact.

Contează foarte mult să se vadă că ascultați ce vi se spune. Dacă vorbiți cu cineva care se uită în altă parte, probabil credeți că nu vă ascultă, indiferent de mesajul transmis. Nu e totul să ascultați, important este să se vadă că ascultați.

## Distribuția atenției

Demonstrați că sunteți atent prin semnalele nonverbale pe care le emiteți și prin reacția pe care o aveți la limbajul trupului persoanei cu care vorbiți.

### Exercițiul 21: Cum vă impuneți prin limbajul trupului

Ce fel de limbaj al trupului ați folosi în următoarele situații pentru a vă impune?

a) Ca să-i spuneți cuiva că nu puteți îndeplini o sarcină:

Postură \_\_\_\_\_  
 Gesturi \_\_\_\_\_  
 Expresia feței \_\_\_\_\_  
 Tonul vocii \_\_\_\_\_

b) Ca să-i cereți cuiva ajutorul ca să îndepliniți o sarcină:

Postură \_\_\_\_\_  
 Gesturi \_\_\_\_\_



Expresia feței \_\_\_\_\_

Tonul vocii \_\_\_\_\_

*Cum să arătați că sunteți disponibil și receptiv*

Comportamentul dumneavoastră ar putea lăsa impresia că sunteți prea ocupat pentru a asculta cu atenție. Dacă tot timpul păreți grăbit și preocupat să rezolvați mai multe treburi odată, iar contactul cu colegii dumneavoastră este superficial, puteți sugera o lipsă totală de interes pentru ei. Când sunteți în situația de a asculta atent, modul cum vă percepe ceilalți poate acționa ca un obstacol.

**Exercițiul 22: Semne ale lipsei de atenție**

În lista de mai jos sunt enumerate o serie de atitudini care pot sugera că cineva nu ascultă. Bifați căsuța din dreptul exemplului care știți că vi se potrivește. (Dacă nu sunteți sigur, întrebați pentru confirmare pe cineva care vă cunoaște.)

Nu aveți astâmpăr. ☐Vă uitați la ceas. ☐Vă jucați cu părul. ☐Vă uitați prin cameră. ☐Vă jucați cu un stilou sau cu un obiect similar. ☐Vă tot schimbați locul. ☐Vă mutați privirea la ecranul calculatorului. ☐*Adăugați propriile dumneavoastră exemple:*


---

☐  


---

☐  


---

☐  


---

☐  


---

☐
**Tabloul 12: Douglas nu ascultă (1)**

Rosina vrea să vorbească cu Douglas despre problemele pe care le are cu un anumit client. Ea simte că îi va fi greu să îi capteze atenția, deoarece el lasă tot timpul impresia că este prea ocupat ca să fie deranjat de ceilalți. Douglas intră grăbit în birou, încruntat, ca de obicei, și schițează scurt un salut în direcția ei. Atunci ea se ridică de la birou și spune:

– Douglas, aș vrea să vorbesc cu tine, cândva, în cursul zilei de astăzi, despre...

Douglas este deja în birou și vorbește la telefon. Se uită spre Rosina, apoi la ceas și dă aprobator din cap.

Rosina renunță la ideea de a mai vorbi cu el. El a stabilit o întâlnire, dar ea simte că nu o va asculta cu adevărat.

*Poziția și postura*

Modul cum stați, așezat sau în picioare, atunci când sunteți ascultați, poate afecta și este afectat de natura comunicării. Un birou sau o masă ar putea crea o barieră care îi împiedică pe oameni să se deschidă și să vorbească liber sau ar putea sublinia caracterul formal al situației. Dacă stați în picioare, față în față cu cealaltă persoană, arătați că sunteți implicat în conversație și că nu doriți să fiți întrerupt. Dacă stați într-o poziție perpendiculară față de cealaltă persoană, sugerați că puteți fi întrerupt. Stați într-o postură deschisă și relaxată. Aplecați-vă ușor spre cealaltă persoană, fără însă a-i invada spațiul personal.

*Contactul vizual și expresia feței*

Mențineți contactul vizual pentru a arăta că sunteți atent și, de asemenea, pentru a citi expresia feței celuilalt. Emiteți semnale nonverbale pentru a arăta că înțelegeți ceea ce se spune. Dacă



cineva vorbește foarte serios despre o anumită problemă, ar fi extrem de neplăcut dacă l-ați asculta zâmbind. Adaptați-vă expresia feței după mesajul pe care vi-l transmite celălalt. Zâmbiți dacă vorbitorul este amuzat de ceva, dar păstrați o expresie sobră dacă își exprimă îngrijorarea.

### *Mișcări ale corpului*

Dați ușor din cap, ca semn că înțelegeți ceea ce vi se spune. Însoțiți aceste mișcări cu sunete care exprimă participarea la conversație, cum ar fi *îhm*. Dacă sunteți contrariat de cuvintele cuiva sau dacă ați vrea detalii suplimentare, înclinați puțin capul într-o parte și ridicați din sprâncene. Schimbați-vă poziția în funcție de evoluția conversației – înclinați-vă în față sau în spate pentru a arăta că recunoașteți un punct culminant sau abordați o postură mai puțin convențională dacă tonul devine mai relaxat.

### *Ascultați întregul mesaj*

Fiți atenți atât la conținutul emoțional, cât și la cuvintele propriu-zise. Vocea poate indica intensitatea sentimentelor prin schimbări de ton sau de volum. Gesturile noastre devin mai agitate atunci când ne entuziasmăm de ceva. În general, expresia feței arată ce simțim, iar gesturile și mișcările noastre arată intensitatea cu care simțim.

### *Tabloul 12: Douglas nu ascultă (2)*

Rosina începe să-i prezinte lui Douglas problemele ei cu clientul. În timp ce ascultă, Douglas bate darabana cu degetele pe masă și dă din picior.

- Vrei să spui că se răzgândesc în ultimul moment?
- Își aruncă ochii pe ceas.

- Asta-mi amintește că trebuie să dau de Ben astăzi. Nu-ți fă griji, de data asta o lăsăm așa, dar luna viitoare le vom da un termen-limită. Asta-i tot, cred.

- Bine, răspunde Rosina cu ochii în pământ și foindu-se în scaun.

Douglas crede că a rezolvat problema. Rosina însă e de părere că doar o parte a problemei e rezolvată și simte că nu a reușit să discute tot ce-și propusese. E îngrijorată de modul cum lucrează cu acest client și se teme că acesta ar putea apela la altă firmă. Douglas nu observă semnalele de neliniște pe care le emite Rosina. Dacă ar fi ascultat-o cu atenție, i-ar fi observat limbajul trupului și ar fi putut înțelege din spusele Rosinei gravitatea problemei pe termen lung.

### *Distragerea atenției*

Uneori, anumite elemente ne împiedică să ne concentrăm asupra cuvintelor cuiva. Când vă dați seama că nu mai puteți fi atenți din cauza zgomotului, pentru că vă e foame, vă doare capul sau nu vă simțiți bine, nu trebuie să continuați. Riscați să vă concentrați asupra elementului care v-a distras și să-l folosiți ca scuză pentru lipsa dumneavoastră de atenție.

### *Exercițiul 23: Îmbunătățirea abilităților de ascultător (vezi tabloul 12)*

- a) De ce nu reușește Douglas să fie un bun ascultător?
- b) Cum ar putea schimba situația?

*Greșelile pe care le face*

*Schimbările pe care le-ar putea face*

1. _____	1. _____
2. _____	2. _____
3. _____	3. _____
4. _____	4. _____
5. _____	5. _____



Identificați motivul și încercați să rezolvați problema. Asta ar putea însemna să vă mutați într-o zonă mai liniștită, mai caldă sau mai răcoroasă. S-ar putea să aveți nevoie de un pahar cu apă.

Faceți tot ce puteți pentru a purta o conversație coerentă. Dacă nu puteți înlătura motivul distragerii atenției, încercați să-l ignorați. Concentrați-vă cu totul asupra celeilalte persoane. Imaginați-vă că purtați conversația într-un spațiu izolat fonic.

#### Exercițiul 24: Cum să devii un bun ascultător

Gândiți-vă la o situație când veți fi în postura de ascultător. Ce fel de limbaj al trupului veți folosi și ce fel de semnale nonverbale veți urmări la vorbitor?

Descrierea situației \_\_\_\_\_

Limbajul trupului pe care-l voi folosi \_\_\_\_\_

Semnalele corporale pe care voi încerca să le recunosc la cealaltă persoană \_\_\_\_\_

### Spațiul și teritoriul

Modul în care folosim mediul înconjurător și spațiul din jurul nostru comunică informații despre personalitatea și atitudinile noastre. Spațiul dumneavoastră fizic de la serviciu, fie că este vorba de o masă, un birou, o tejghea, o mașină, un laborator sau un studio, poate oferi detalii despre ce fel de persoană sunteți și despre modul cum vă raportați la colegii dumneavoastră atât pe plan social, cât și din perspectiva raporturilor de putere și autoritate pe scara ierarhică de la locul de muncă.

De asemenea, aveți un spațiu personal, adică un fel de balon invizibil care vă înconjoară și care vă apără de intruși. Percepția

noastră despre spațiul pe care îl ocupăm noi și ceilalți este condiționată cultural și social. De aceea, culturi și naționalități diferite au idei diferite despre distanța interpersonală acceptabilă. Modul în care vă controlați spațiul personal și pe cel al altora este un aspect important al stilului dumneavoastră propriu de comunicare.

#### Spațiul personal

Edward Hall, autorul cărții *The Silent Language*, a inventat cuvântul *proxemică* (studiul spațiului folosit în comunicare) pentru a descrie modul în care ne raportăm la spațiul nostru personal. Există un spațiu pe care îl considerăm doar al nostru. Primim anumiți oameni în acest spațiu, dar pe alții îi ținem la distanță. Dacă ideea noastră de spațiu personal este contrazisă de cineva care este mai departe sau mai aproape de noi decât o presupune natura relației noastre cu acea persoană, ne putem simți amenințați ori stingheriți. Distanța pe care o păstrăm față de cineva ne poate exprima sentimentele. Ne apropiem de o persoană de care ne place și ne îndepărtăm de cineva de care nu ne place sau în prezența căruia nu ne simțim bine.

#### Spațiul vital

Aceasta este zona cea mai intimă, distanța de la care putem atinge sau putem fi atinși. Acest cerc are raza între 15 și 45 de centimetri și doar anumite persoane au acces în interiorul lui.

#### Spațiul personal

Aceasta implică o distanță de un braț și reprezintă spațiul în care putem, de exemplu, să dăm mâna cu cineva. Distanța pe care o păstrăm în această zonă este între 46 de centimetri și 1,2 metri.



### Spațiul social

În cazul întâlnirilor obișnuite, de zi cu zi, păstrăm o distanță între 1,2 și 3,6 metri. Păstrarea acestei distanțe ne asigură confortul psihic în relațiile noastre cu colegii și cu persoane pe care le-am întâlnit cu alte ocazii.

### Păstrează distanța

Aceasta este zona publică și se întinde dincolo de 3,6 metri. Este distanța păstrată între necunoscuți.

### Spațiul fizic de la locul de muncă

Modul în care vă organizați spațiul unde munciți creează o impresie despre personalitatea dumneavoastră și despre atitudinea față de meseria pe care o practicați. Trebuie păstrat un echilibru între ceea ce vi se pare dumneavoastră potrivit și confortabil, pe de o parte, și așteptările și percepțiile celorlalți, pe de altă parte.

#### Exercițiul 26: Distanțe acceptate

Cum reacționați când cineva apreciază greșit distanța potrivită? Gândiți-vă la două situații în care s-a întâmplat acest lucru. Dacă doriți, puteți alege situații în care s-au aflat alte persoane:

Situația	Distanța	Reacția	Efectul asupra comunicării
a)			
b)			

### Tabloul 13: Locul dezordonat de muncă al lui Tamsin

Locul de muncă al lui Tamsin este aglomerat și dezordonat, dar ei îi place acest lucru. Ea pretinde că poate găsi orice lucru într-o clipită și că, deși pentru unii locul pare dezordonat, ea îl consideră un fel de haos creator. Cu toate acestea, ceilalți au impresia că munca lui Tamsin este la fel de dezordonată și nu au încredere să o implice în proiecte importante.

### Cum pătrundeți în spațiul cuiva

#### Cum intrați într-o cameră

Când intrați într-o cameră, pătrundeți de fapt în spațiul și în teritoriul altcuiva. Modul în care faceți acest lucru este definitoriu pentru personalitatea dumneavoastră și pentru tipul de relație și atitudinea pe care o aveți față de cealaltă persoană. Dacă aveți un statut social inferior față de al său, probabil că veți rămâne lângă ușă înainte să fiți invitați mai aproape. Dacă sunteți pe picior de egalitate, veți merge până la birou. Unul dintre „jocurile de putere” constă în a-i ține pe oameni în picioare la ușă sau chiar pe hol, pentru a-i face conștienți de poziția lor de inferioritate.

#### Cum să captați atenția

##### Abordarea unui grup

Când vă îndreptați spre un grup de oameni, ar trebui să fiți conștient că intrați în spațiul lor personal. Dacă faceți asta într-un mod insensibil, oamenii s-ar putea supăra că spațiul le-a fost invadat așa cum poate și dumneavoastră v-ați simțit atunci cineva a dat, pur și



simplic, buzna. Trebuie însă să vă apropiați destul de mult pentru ca ei să-și dea seama că sunteți acolo și că doriți să vorbiți cu ei. Apropiați-vă de grup până la limita spațiului social, distanță suficientă pentru a fi observat. Încercați apoi să întâlniți privirea cuiva, ca și cum v-ați cere permisiunea să vă apropiați. Dacă persoana zâmbește, dă din cap sau menține contactul vizual, vă puteți apropia.

Observați direcția în care se îndreaptă corpurile și picioarele persoanelor din grup. Dacă nu sunt îndreptate spre dumneavoastră, ci către celelalte persoane din grup, înseamnă că nu doresc să vă alăturați grupului.

### *Abordarea unei singure persoane*

Dacă doriți să întrerupeți pe cineva care lucrează, nu mergeți chiar lângă acea persoană, ci opriți-vă la limita spațiului ei personal. Nu vă aplecați asupra ei și nu zăboviți în preajma sa fără să vorbiți. Spuneți ceva care să vă anunțe prezența pentru ca celălalt să nu se sperie. Dacă vă apropiați din spate de o femeie, s-ar putea ca aceasta să intre, pe moment, în panică, așa că încercați să veniți din față sau să ocoliți până ajungeți în fața ei. Bărbații consideră amenințătoare abordările frontale, așa că încercați să vă apropiați de un bărbat dintr-o parte.

### **Spațiu, putere și statut**

Folosim spațiul și mărimea pentru a arăta gradul de importanță. Birourile și locuințele spațioase, mașinile mari sunt considerate indicatori ai statutului social. Persoanele cărora le lipsește încrederea în sine încearcă să își micșoreze spațiul pe care îl ocupă, ca și cum și-ar cere scuze pentru prezența lor acolo, pe când cei ce doresc să impresioneze ocupă cât mai mult spațiu în jurul lor. Acest lucru se

poate realiza dacă vă așezați cu mâinile și picioarele desfăcute sau dacă ocupați spațiul dorit cu o serie de obiecte personale.

### *Invadarea spațiului*

Invadarea spațiului personal sau fizic poate fi supărătoare și, în cel mai rău caz, intimidantă. Uneori oamenii fac asta cu bună știință, ca o etalare a puterii. Această invadare se poate constitui din acțiuni mărunte, ca, de exemplu, faptul că se joacă cu unele obiecte personale de-ale dumneavoastră, că și le însușesc sau că se cocoată pe marginea biroului dumneavoastră. Dacă vă uitați peste umărul cuiva înseamnă că-i invadează spațiul personal.

Fiți atent la modul în care colegii de serviciu își marchează teritoriul. Ar putea să-și lase jacheta în mod strategic pe spătarul unui scaun sau să-și lase ziarul pe o masă sau pe un birou. Ștergerea de praf a unor suprafețe, atingerea mărfii, rearanjarea unor obiecte sau simpla lor manipulare – toate acestea sunt moduri de marcarea a teritoriului la locul de muncă. Fiți pregătit pentru reacții ostile dacă nu observați aceste mărci teritoriale și, din neatenție, invadează spațiul cuiva.



## 4. Cum ne exprimăm

Când vorbim, vocile noastre comunică mult mai mult decât cuvintele. Aspectele nonverbale, cum ar fi ritmul și tonalitatea vocii, accentul pe care-l punem pe anumite cuvinte, felul în care folosim pauzele și tonul cu care vorbim, toate contribuie la procesul de comunicare. Este îngrijorător de ușor să creați impresii false dacă folosiți în mod greșit aceste elemente, numite *elemente de paralimbaj*. Poate vi s-a întâmplat deja să aveți un ton sarcastic fără să vă doriți asta sau să fiți subminat în încercarea dumneavoastră de a fi autoritar de o voce pițigăiată și obosită. Există posibilitatea de a vă modifica sunetul vocii pentru a vă ajuta să controlați impresia pe care o creați.

### Postura și vocea

Felul în care stați afectează modul cum vorbiți. O postură relaxată, echilibrată, dreaptă este primul pas către o voce eficientă. În cazul în care corzile vocale sunt înghesuite pentru că stați încovoiat, sunetele pe care le scoateți vor fi nefirești.

### Respirația corectă

O respirație corectă este o parte esențială a controlului vocii. Secretul unei respirații corespunzătoare stă în modul cum expirați. Dacă vă concentrați asupra inspirației, s-ar putea să trageți aer și să încercați



să-l țineți în piept, iar rezultatul ar fi o ușoară amețeală cauzată de excesul de oxigen și o voce necontrolată atunci când expirați și vorbiți.

### Exercițiul 26: Expirația

Încercați acest exercițiu după program. Vă va ajuta să vă relaxați și să vă controlați mai bine vocea. Întindeți-vă pe spate, cu o mână pe abdomen și una pe piept. Inspirați, ținându-vă pieptul nemișcat. Vă veți simți abdomenul și coastele inferioare extinzându-se. Când expirați, nu vă mișcați pieptul, ci doar mușchii abdomenului. Concentrați-vă asupra expirației și prelungiți-o cât de mult puteți, până eliminați tot aerul.

### Vorbirea clară

S-ar putea să credeți că vorbiți clar, iar ascultătorul dumneavoastră să nu vă distingă bine cuvintele. Efortul de a înțelege vorbele cuiva poate fi obositor și supărător. Aveți grijă să pronunțați corect și să nu eliminați sunetele de la sfârșitul cuvintelor. Aveți mare grijă cu consoanele *p*, *d* și *g*, mai ales când apar în poziție finală. Dacă veți articula clar aceste sunete, veți părea mai hotărât și mai autoritar.

### Volumul

Cât de tare sau de încet pronunțăm cuvintele afectează modul în care acestea sunt interpretate. Vorbirea tare este asociată cu emoții puternice, cum ar fi furia sau entuziasmul. O persoană care vorbește încet sugerează lipsă de încredere și nesiguranță.

Încercați să alternați volumul vocii în funcție de diferite situații. Uneori, scăderea intenționată a volumului poate fi un mod eficient de a sublinia cuvintele și de a capta atenția cuiva. Mai poate fi și un

mod indirect de a sugera agresivitate. Tonurile exagerat de joase pot părea amenințătoare sau dominante.

### Tonul

Tonul vocii poate să susțină vorbele cuiva sau să le contrazică. Uneori folosim intenționat un ton nepotrivit – de exemplu, când suntem sarcastici sau ironici. În aceste cazuri, adevărata noastră intenție este transmisă de alte semnale corporale, cum ar fi expresia feței sau anumite gesturi. Alteori, nepotrivirea se produce pentru că nu ne dăm seama de tonul pe care-l folosim.

### Exercițiul 27: Aceleași cuvinte, tonuri diferite

Aceleași cuvinte rostite pe tonuri diferite pot transmite mesaje complet diferite. Încercați să spuneți pe tonuri diferite „Bineînțeles c-o voi face” :

Prietenos	Sarcastic	Energic	Reconfortant
Amenințător	Eficient	Nonșalant	Încercător

### Ritmul și pauza

Ritmul se referă la viteza cu care vorbim. De obicei vorbim cu o viteză de aproximativ 125 de cuvinte pe minut, dar aceasta variază în funcție de tendința noastră naturală și de context. E un lucru obișnuit să vorbim prea repede atunci când suntem nervoși (deși în situații similare unele persoane vorbesc încet și cu greutate) și prea rar când dorim să impresionăm.

Faceți pauze pentru a accentua cuvintele și pentru a-i da celui alt timp să înțeleagă ce spuneți.



## Tonalitatea

Cei mai mulți dintre noi pot scoate sunete la o înălțime de două octave. Vocea bărbaților este puțin mai joasă decât a femeilor, deoarece corzile lor vocale sunt mai lungi. Vocea noastră are o tonalitate pe care o folosim de obicei, dar avem capacitatea să scoatem sunete mai înalte sau mai joase. Dacă nu vă folosiți această capacitate și vorbiți mereu cu o tonalitate egală, vocea dumneavoastră va părea plictisitoare și comunicarea va fi mai puțin eficientă decât atunci când veți varia înălțimea sunetelor.

Unele persoane au tendința să facă presupuneri despre personalitatea cuiva în funcție de tonalitatea vocii. O voce joasă poate da impresia de autoritate și control. Dacă aveți o voce înaltă, puteți părea o persoană insignifiantă sau emoțională.

Inflexiunile vocii dumneavoastră contribuie la crearea unei tonalități care poate întări sau infirma impresia pe care doriți s-o faceți.

### Tabloul 14: Peter își schimbă tonalitatea

Peter își dă seama că sarcinile pe care le dă nu sunt întotdeauna îndeplinite la timp. Nu poate găsi o explicație. Discută problema cu un prieten care îi atrage atenția că ridică vocea la sfârșitul frazelor. Această tonalitate de afirmații a lui un aer ezitant, ca și cum ar cere părerea cuiva, și nu ar cere cu hotărâre ca un anumit lucru să fie dus la bun sfârșit. Pentru a părea mai autoritar, ar trebui să-și termine propozițiile pe o tonalitate joasă.

### Exercițiul 28: Tonalități diverse

Încercați să spuneți propoziția „Aș dori să o livrați joi” în două moduri. Mai întâi, pronunțați ultimul cuvânt pe o tonalitate înaltă. Apoi spuneți propoziția din nou, folosind o tonalitate joasă la sfârșit. Care din ele sună mai hotărât?

## Accentul

Accentul este o modalitate de a sublinia anumite cuvinte din propoziție în timpul vorbirii. Când este folosit cum trebuie, dă claritate sensurilor și adaugă forță comunicării dumneavoastră. Dacă accentuați un cuvânt necorespunzător, puteți transmite un mesaj complet diferit de cel pe care l-ați dorit.

### Exercițiul 29: Plasarea accentului

Repetati cu voce tare propoziția de mai jos, accentuând cuvintele scrise cursiv din fiecare exemplu:

- Ordinul* nu a fost primit ieri.  
Aceasta implică faptul că nu ordinul, ci altceva a fost primit ieri.
- Ordinul nu a fost primit *ieri*.  
Aceasta implică faptul că ordinul nu a fost primit ieri, ci în altă zi.

Puteți crea un sentiment de încredere și siguranță dacă accentuați ușor cuvintele pozitive, și nu pe cele cu conotații negative. Aceasta v-ar putea fi de folos când vă prezentați ideile sau în relațiile cu clienții.

### Exercițiul 30: Ascultați-vă propria voce

Care este tonul și ritmul felului dumneavoastră de a vorbi? Gândiți-vă la două situații în care v-ar plăcea să variați stilul vorbirii:

Situație	Cum mi-aș dori să vorbesc
a) _____	_____
b) _____	_____



### Tabloul 15: Interviu Ritei

Vă amintiți interviul Ritei (tabloul 4)? La compania de relații cu publicul ea vorbește în aceeași manieră ca la locul ei actual de muncă. Tonul său este aspru și profesional, iar vocea ei sună glacial. În noul mediu de lucru aceasta face notă discordantă. Ea trece drept o persoană eficientă, dar rece. În noul domeniu de activitate, s-ar potrivi un ton mai cald și mai prietenos.

La câteva minute după începerea interviului, Rita își dă seama că vorbește altfel decât persoanele care o interviuează. Își schimbă tonul și vorbește mai rar, după ritmul celorlalți.

Rita realizează că, deși nu poate schimba nimic în privința îmbrăcămintei, care nu e potrivită situației, este capabilă, cel puțin, să-și schimbe modul de exprimare pentru a îmbunătăți comunicarea.

### Limbajul trupului și telefonul

Când vorbiți la telefon, impresia pe care o creați depinde în întregime de vocea dumneavoastră. Ascultătorul nu vă poate vedea expresia feței sau gesturile. Nu poate vedea ce faceți în timp ce vorbiți sau cum reacționați la ceea ce auziți. Acest lucru pune un accent foarte mare pe vocea dumneavoastră. Ne formăm impresii despre alte persoane după vocile lor, închipuindu-ne cum arată și făcându-ne o părere despre unele caracteristici personale. După voce, oamenii pot părea înalți, scunzi, grași sau slabi. Spunem că oamenii par prietenoși, calzi, brutali sau reci după ceea ce spun, dar, în aceeași măsură, după modul în care se exprimă. Poate vi s-a întâmplat să vă întâlniți cu cineva cu care ați vorbit până atunci doar la telefon și să vă șocheze faptul că nu seamănă nici pe departe cu persoana pe care v-ați închipuit-o după voce!

### Exercițiul 31: Cum arată?

Alegeți trei persoane cu care vorbiți la telefon, dar cu care nu v-ați întâlnit niciodată. Descrieți ce impresie v-ați făcut, ascultându-le vocile, despre caracteristicile fizice și personalitățile lor. Încercuiți în grila de mai jos numărul potrivit pentru fiecare caracteristică:

Persoana a										
Voce										
Înaltă	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Joasă
Rapidă	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Încetă
Clară	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Neclară
Aspră	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Catifelată

Caracteristici										
Prietenos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Neprietenos
Cald	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Rece
Eficient	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Ineficient
Înalt	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Scund
Bătrân	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tânăr

### Adăugați propriile dumneavoastră exemple

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	

### Persoana b

Voce										
Înaltă	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Joasă
Rapidă	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Încetă
Clară	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Neclară
Aspră	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Catifelată
Caracteristici										
Prietenos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Neprietenos
Cald	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Rece
Eficient	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Ineficient
Înalt	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Scund
Bătrân	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tânăr



Adăugați propriile dumneavoastră exemple

_____	1	2	3	4	5	6	7	8	9	_____
_____	1	2	3	4	5	6	7	8	9	_____
_____	1	2	3	4	5	6	7	8	9	_____

Persoana c \_\_\_\_\_

Voce

Înaltă	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Joasă
Rapidă	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Încetă
Clară	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Neclară
Aspră	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Catifelată

Caracteristici

Prietenos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Neprietenos
Cald	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Rece
Eficient	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Ineficient
Înalt	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Scund
Bătrân	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tânăr

Adăugați propriile dumneavoastră exemple

_____	1	2	3	4	5	6	7	8	9	_____
_____	1	2	3	4	5	6	7	8	9	_____
_____	1	2	3	4	5	6	7	8	9	_____

### Vocea dumneavoastră la telefon

Ați observat că vocea noastră se schimbă în funcție de persoana cu care vorbim? Avem moduri diferite de a vorbi cu prietenii, cu familia, cu colegii și cu șefii. Într-o conversație cu o persoană pe care o cunoaștem bine, de exemplu, tonul vocii noastre este intim și relaxat, pe când, dacă vorbim cu cineva mai puțin apropiat, vocea noastră e mai convențională și mai distantă. Acest lucru se observă cu precădere în conversațiile telefonice, când putem fi luați prin surprindere și trebuie să ne adaptăm vocea la persoana care sună. Ați observat, poate, schimbări bruște de ton la unele persoane,

atunci când își dau seama că vorbesc cu un client sau cu șeful lor, și nu cu un prieten ori cu un membru al familiei.

### Exercițiul 32: Identificarea vocilor la telefon

Puteți încerca acest exercițiu atât la serviciu, cât și acasă. Ascultați pe cineva vorbind la telefon timp de câteva minute și străduiți-vă să identificați persoana cu care vorbește. Încercați să vă dați seama după tonul și ritmul vocii, și nu după alte indicii! (Ideea nu este să stabiliți exact identitatea persoanei, ci mai degrabă natura relației cu persoana respectivă.)

### Creați-vă o imagine prin intermediul vocii când vorbiți la telefon

Persoanele cu care vorbiți la telefon vor avea propria imagine despre dumneavoastră, la fel cum și dumneavoastră v-ați format o părere despre ele. Identificarea calităților vocale care v-au influențat să trageți anumite concluzii vă va ajuta să controlați impresia pe care o creați la telefon. Dumneavoastră decideți ce se aude la celălalt capăt al firului. Trebuie să vă faceți cunoscut caracterul autoritar sau preferați să vă dezvăluiți firea prietenoasă și caldă? Exersați tipul de exprimare care să vă transmită caracteristicile personale.

Încercați să vizualizați – imaginați-vă așa cum doriți să vă vadă celălalt persoană. Păstrați în minte imaginea dumneavoastră ca persoană competentă și eficientă sau prietenoasă și caldă.

### Posturi și gesturi când vorbiți la telefon

Vocea vă este afectată de modul în care stați. Postura vă afectează respirația și vă modifică ușor vocea. Prin urmare, celălalt nu vede că sunteți cocoșat pe un birou sau vă aplecați să luați ceva de jos, dar este foarte posibil să simtă în vocea dumneavoastră o diminuare a



energiei și a atenției. Dacă stați drept, veți avea o voce optimistă și energică și veți lăsa o impresie de profesionalism.

### Exercițiul 33: Impresia pe care o faceți la telefon

Alegeți trei calități care ați dori să transpară în vocea dumneavoastră la telefon. Identificați caracteristicile vocale care vor transmite aceste calități:

Calitatea 1 \_\_\_\_\_  
 Caracteristici vocale \_\_\_\_\_  
 Calitatea 2 \_\_\_\_\_  
 Caracteristici vocale \_\_\_\_\_  
 Calitatea 3 \_\_\_\_\_  
 Caracteristici vocale \_\_\_\_\_

Dacă stați în picioare când vorbiți la telefon vă ajută mai ales în situații în care doriți să vă creșteți încrederea în sine. Vă veți simți într-o poziție mai puternică, iar acest lucru se va reflecta în vocea dumneavoastră. Dacă stați în picioare, vă va veni mai ușor să luați decizii, vă va întări vocea și vă va concentra atenția, dacă sunteți plictisit sau distrat.

Bineînțeles, gesturile nu pot fi văzute la telefon, dar influențează felul în care vorbiți. Dacă doriți, de exemplu, să fiți convingător, faceți aceleași gesturi pe care le-ați folosi dacă discuția ar avea loc față în față. Asta vă va întări spusele și va spori forța comunicării.

### Salutul la telefon

Felul în care răspundeți la telefon la serviciu creează o impresie pozitivă sau negativă. Este posibil ca tonul vocii dumneavoastră să transmită o atitudine care poate afecta restul conversației. Unele persoane nu sunt conștiente de felul cum sunt percepute când răspund la telefon, pe când altele își cultivă în mod intenționat un anumit

ton - de exemplu, unul care să lase impresia că sunt ocupați sau care să-l descurajeze pe celălalt.

### Exercițiul 34: Comportamentul la telefon

Ce atitudini sugerează următoarele exemple de comportament la telefon?

- Statul cu picioarele pe birou \_\_\_\_\_
- Elemente ale comportamentului de curtoazie cum ar fi aranjatul părului \_\_\_\_\_
- Rotitul scaunului \_\_\_\_\_
- Măzgălirea unei hârtii \_\_\_\_\_
- și c) Aceste poziții indică faptul că vorbitorul se simte dominant și controlează conversația.
- Gesturile de cochetărie sugerează un interes romantic sau sexual.
- Măzgălirea unei hârtii arată plictiseală. Pe de altă parte, unele persoane susțin că le ajută să se concentreze.

Ca fiecare aspect al limbajului trupului, aceste semnale nu trebuie interpretate izolat. Amintiți-vă că, deși nu puteți fi văzut, atitudinile reflectate în acțiuni și gesturi în timp ce vorbiți pot foarte bine să transpară în vocea dumneavoastră.

### Exercițiul 35: Salutul la telefon

Încercați să exprimați salutul la telefon în moduri care să transmită că sunteți o persoană:

Abordabilă  
 Eficientă  
 Irritată pentru că a fost întreruptă  
 Distrasă  
 Inabordabilă



### *Ritmul vorbirii la telefon*

Când așteptați doar câteva momente până răspunde cineva la telefon, trebuie să vă adaptați repede la sunetul vocii persoanei respective. S-ar putea să nu înțelegeți imediat despre ce este vorba. Când răspundeți la telefon, e de preferat uneori să începeți cu lucruri banale, în caz că interlocutorul nu reușește să înțeleagă primele informații.

Când vă obișnuți cu vocea celui alt, încercați să vă adaptați. Ascultați cu ce viteză vorbește cealaltă persoană și prindeți-i ritmul și tonul. După caz, vorbiți mai repede sau mai rar, mai tare sau mai încet, cu o tonalitate mai înaltă sau mai joasă. Asta vă va ajuta să creați o legătură cu cealaltă persoană, chiar dacă nu vă puteți vedea. (Pentru detalii, vezi capitolul 6.)

Dacă trebuie să dați indicații complicate la telefon, împărțiți-le în grupuri mici și faceți pauză între ele.

### *Cum vă puteți trăda sentimentele la telefon*

Să nu credeți că, dacă vorbiți la telefon, vă puteți ascunde adevăratele sentimente și atitudini. S-ar putea să fi observat unele persoane care vorbeau la telefon folosind cuvinte prietenoase și cooperante, în timp ce se strâmbau sau ridicau din sprâncene, pentru a arăta că se prefac. E destul de posibil ca persoana de la celălalt capăt al firului să-și dea seama după voce că nu sunteți sincer. Faptul că nici expresia feței, nici locul de muncă nu sunt vizibile nu înseamnă că putem ignora limbajul trupului. De fapt, lipsa comunicării vizuale poate crește sensibilitatea noastră în crearea unor impresii după vocea pe care o auzim. Faptul că vocile pot dezvălui mai mult decât credem este ilustrat de decizia unei companii de asigurări din Marea Britanie de a instala detectoare de minciuni la liniile telefonice pentru a depista cererile frauduloase. Când mințim, tonalitatea vocii se schimbă imperceptibil, iar dispozitivele ultraperformante pot sesiza aceste variații.

## **5. Interpretarea semnalelor**

Receptarea semnalelor nonverbale ale unor grupuri de oameni este esențială în multe situații de muncă. Persoanele a căror slujbă implică muncă de observație, cum ar fi oamenii legii sau cei din serviciile de pază, sunt antrenate să interpreteze cu exactitate comportamentul maselor. Uneori, siguranța publică depinde de capacitatea lor de a identifica limbajul trupului care indică posibilitatea unui comportament amenințător sau antisocial. Și în alte domenii puteți deveni mai eficient dacă vă dezvoltați capacitatea de a observa semnalele nonverbale ale oamenilor. Orice meserie care presupune contacte cu grupuri de oameni necesită interpretarea exactă a limbajului trupului. Meseria de profesor, susținerea unor prelegeri, munca în centre medicale, transportul de călători, teatre, săli de cinema sunt doar câteva domenii de lucru în care receptarea și reacția corectă la anumite semnale comportamentale este esențială pentru o a obține rezultate bune. De exemplu, în baruri și restaurante, personalul care poate răspunde la nevoile unor grupuri de clienți prin receptarea imediată a unor semnale corporale prestează servicii de o mai bună calitate și își satisface mai bine clienții.



## Atenția acordată clienților

### *Ritmul și dozarea timpului în domeniul prestărilor de servicii*

#### **Tabloul 16: Josh învață tehnici de servire**

Josh are o nouă slujbă de chelner într-un restaurant aglomerat. Este dornic să le ofere clienților săi cele mai bune servicii și să contribuie cu promptitudine și eficiență la momentul lor de relaxare din timpul mesei. În prima seară, un grup de șase persoane se așază la una dintre mesele lui. Comandă băuturi, pe care el le servește imediat, apoi ei se uită în meniuri. După câteva minute, Josh merge și îi întreabă dacă sunt gata să comande. Spre surpriza lui, par cam iritați. La sfârșitul mesei, când cer nota, par și mai supărați. Josh îl întreabă pe Pat, un chelner cu experiență, cu ce a greșit.

– Trebuie să le urmărești limbajul trupului, răspunde Pat. Unii oameni au nevoie de mai mult timp pentru a se hotărî ce vor, pentru că sunt în mijlocul unei conversații. Persoanele pe care le-ai servit discutau și râdeau, iar tu le-ai întrerupt. Ar fi mai bine să aștepti până citesc toți meniul sau până-ți dai seama că s-au hotărât.

– Dar cum îmi dau seama? întreabă Josh.

– Oamenii lasă meniul jos și ridică privirea sau se uită în jur după chelner. Acesta este momentul ideal pentru a lua comanda. Trebuie doar să le citești semnalele corpului.

– Dar la sfârșit, când au împărțit nota? Am așteptat să termine ca să-mi poată plăti mai ușor.

– Faptul că ai stat acolo s-ar putea să-i fi făcut să se simtă presăți. Și apoi, nu cred că s-au simțit confortabil făcându-și calculele de față cu altcineva. Trebuia să le acorzi puțin spațiu.

Pat îi mai spune lui Josh că ar trebui să evite contactul vizual cu clienții lui până e pregătit să se ocupe de ei. Când e gata, contactul vizual îi anunță că în scurt timp le va sta la dispoziție.

Josh îi aplică sfaturile. Bacșișurile lui cresc pe măsură ce el învață să-și coordoneze ritmul cu gesturile și mișcările clienților.

#### **Tehnicile vizuale și clienții**

Josh este atent și la modul cum se ocupă Pat de bar și învață cum să se folosească de contactul vizual pentru a-și asigura clienții care așteaptă că este atent la nevoile lor.

#### **Tabloul 17: Pat scanează barul**

Pat are experiență la bar și se descurcă repede și eficient cu o coadă lungă de clienți însetați. Ochii lui îi scanează în mod constant pe cei care așteaptă, așa că, atunci când servește o persoană, știe ce persoană urmează la rând. Prin urmare, poate să încaseze bani de la cineva și în același timp să toarne băutura clientului următor.

#### **Evaluarea cerințelor clientului**

Când intrați într-un magazin, puteți merge direct la casă pentru a cere ce doriți sau puteți face un tur prin magazin, uitându-vă la diferite produse sau frunzărind broșuri și materiale publicitare. În calitate de client, veți dori să beneficiați de atenția personalului imediat ce aveți nevoie de ea. Dacă sunteți abordat prea devreme, s-ar putea să vă simțiți invadat și presat, dar dacă trebuie să așteptați prea mult să vi se acorde atenție, v-ați putea simți iritat și ați decide să vă faceți cumpărăturile în altă parte.



**Tabloul 18: Clientul lui Gerri**

Gerri o observă pe Marilyn când aceasta intră în raionul de haine. Marilyn se uită la rochii, pipăie materialul și scoate una sau două pentru a le examina mai de aproape. Gerri știe că ar fi o greșeală să-i invadeze spațiul personal prea devreme. Marilyn se uită și la alte articole, apoi se întoarce din nou la rochii. În acest moment Gerri se apropie și o întreabă dacă are nevoie de ajutor și primește un răspuns afirmativ.

**Mesajele vizuale și clienții**

Uneori, jena ne împiedică să stabilim contacte vizuale cu persoanele despre care știm că au fost lăsate să aștepte sau cu cele care nu au fost servite în mod corespunzător.

**Tabloul 19: O coadă nerăbdătoare**

Susan lucrează la casă într-un magazin aglomerat. Clientul pe care îl servește dorește un obiect care trebuie adus din depozit. În timp ce așteaptă ca cineva să îl aducă, Susan își dă seama că nerăbdarea oamenilor de la coadă crește. Ei se mută dintr-o parte în alta și ridică din umeri, manifestându-și exasperarea. Susan se simte stânjenită și nu are curajul să-și ridice ochii până nu vine obiectul din depozit.

Susan nu se simte bine pentru că nu știe cum să se ocupe și de clientul de la rând, și de cei care așteaptă. Reacția ei la semnele de nerăbdare este să pretindă că nu le-a observat. O astfel de atitudine sporește, de regulă, sentimentul de insatisfacție.

**Atenția acordată grupurilor la locul dumneavoastră de muncă**

La fiecare loc de muncă sunt grupuri și grupulețe. Unii indivizi sunt prietenoși între ei, dar nu și cu ceilalți; alții sunt loiali, dar nu prietenoși; iar alții au relații ostile și de rivalitate. La fel se întâmplă și cu grupurile. Puteți afla foarte multe lucruri observând semnalele corporale ale grupurilor de la locul de muncă.

**Ce-i aduce pe oameni împreună**

La o observare atentă, veți afla foarte multe lucruri despre natura relațiilor dintr-un anumit grup de colegi. De exemplu, puteți să vă dați seama cine este liderul sau cel mai puternic membru al grupului. Acesta este, de obicei, o persoană de care ceilalți ascultă și care le captează imediat atenția. Veți observa că alți membri ai grupului copiază gesturile și pozițiile acestei persoane. Aceasta este liderul grupului chiar la propriu, făcând primul anumite lucruri. Odată ce l-ați identificat, veți ști care este ordinea ierarhică din interiorul grupului și vă veți face o idee despre valorile și atitudinile grupului. Persoana cu cea mai mare influență din grup este, probabil, întruchiparea caracteristicilor și ideilor cu care ei se identifică sau la care aspiră.

Puteți afla mai multe despre regulile de funcționare internă ale unui grup observând alegerile pe care le face în privința comportamentului și a folosirii spațiului. Un grup care, de exemplu, nu folosește cantina instituției, ci își organizează propriile pauze își afirmă identitatea de grup. Un astfel de comportament poate să arate sentimentul apartenenței la grup și să sugereze distanța și desprinderea de alte grupuri.



**Tabloul 20: Liderul grupului**

Maeve este directorul unei unități spitalicești. Ea observă că tehnicienii care lucrează în laboratoarele de hematologie formează un grup foarte unit. Ei se adună în timpul pauzelor într-un cerc din care ceilalți sunt excluși. Rod pare să fie liderul lor. El nu spune prea multe, dar când vorbește, toți din grup se întorc spre el și par să-l asculte cu atenție. În timpul acestor conversații fețele lor exprimă negativism și resentimente, iar mișcările corpului devin încordate și agresive.

Maeve își verifică observațiile cu Rod și alți membri ai grupului. Rod își exprimă atitudinea cinică în legătură cu modul cum este condusă unitatea și se pare că grupul i-a adoptat părerile.

Maeve a aflat lucruri importante despre comportamentul și atitudinile grupului prin simpla observare a limbajului trupului. Acum poate să hotărască în ce manieră va aborda situația.

**Exercițiul 36: Observarea unui grup**

Alegeți trei grupuri de persoane de la locul dumneavoastră de muncă formate pe baza unor relații de prietenie între membrii lor. Pentru fiecare dintre grupuri, observați semnele care-l desemnează pe liderul grupului. Observați aspecte ale comportamentului definitorii pentru întregul grup.

Grupul	Liderul	Semne de identificare	Caracteristici de grup
1.			
2.			
3.			

**Cum observăm afinitățile dintre diverse persoane**

Relațiile de prietenie dintre indivizi pot fi observate destul de ușor. Ei petrec mai mult timp împreună, împart același spațiu și au contacte vizuale frecvente. Postura și gesturile lor sunt asemănătoare (vezi capitolul 6).

Aceleași situații se regăsesc și în cadrul grupurilor. Veți vedea că în unele departamente oamenii se îmbracă asemănător. De exemplu, femeile dintr-un grup pot semnala relațiile de prietenie purtând același tip de cercei. În alt departament ar putea să poarte eșarfele legate în același mod. De obicei liderul sau cea mai puternică persoană din grup stabilește stilul. Grupurile strâns unite mănâncă de obicei în aceleași locuri și se amuză de aceleași lucruri.

Dacă vă folosiți abilitățile de identificare a acestor alianțe, cel puțin nu veți face greșea să criticați o persoană în fața cuiva care o susține. Conștiința mecanismelor de grup care funcționează la locul dumneavoastră de muncă vă va ajuta să-i abordați pe ceilalți și să comunicați bine cu ei.

**Tabloul 21: Mandy se alătură unui grup**

Mandy a intrat într-o echipă de telemarketing și ar vrea să se împrietenească cu membrii unui grup care iau masa împreună în fiecare zi. Par să se distreze grozav și întotdeauna se întorc râzând și glumind. Problema este că sunt foarte uniți și par destul de distanți cu nou-veniții.

Mandy stă mai întâi deoparte, încercând să le urmărească limbajul trupului (vezi capitolul 6). Prima dată când îi însoțește la masă, are grijă să-i lase pe ei să facă primul pas, așa că nu se așază până nu și-au ales toți locurile. Știe că un grup atât de unit are, probabil, obiceiuri și tabieturi bine stabilite pe care trebuie să le respecte dacă vrea să-și creeze o relație bună cu ei. Se asigură că postura



și gesturile ei sunt deschise, nici defensive, nici agresive și are grijă să nu invadeze spațiul personal al nimănui. Mai întâi ascultă cu atenție și interes, pe care le manifestă prin contact vizual și mimică. Observă că majoritatea persoanelor din grup râd la glumele lui Wendy. Încet-încet, începe să ia parte la conversație, făcând observații atente, dar politicoase la remarcele celorlalți. Când vede că aceștia o ascultă până la capăt, fără să dea semne de nemulțumire, și că o privesc în ochi atunci când vorbește, se simte acceptată și își dă seama că poate interveni și mai mult în discuție.

Mandy face acum parte din grup, dar încă nu a făcut progrese majore în comunicare. Râde la glumele celorlalți, dar ea nu și-a permis să facă încă nici o glumă. Se bucură că, atunci când face câte o aluzie amuzantă la adresa noii coafuri a șefei, toți ceilalți râd, dar observă că fața lui Wendy se crispează puțin, iar zâmbetul ei este forțat. Mandy își dă seama că Wendy și-ar putea vedea amenințat locul de cea mai amuzantă persoană din grup. Observarea atentă a semnalelor emise involuntar de Wendy o ajută pe Mandy să înțeleagă mai bine relațiile din interiorul grupului și să se hotărască asupra modului în care ar dori să fie percepută la rândul ei.

### Exercițiul 37: Cum să intri într-un grup

Alegeți un grup la locul de muncă în care ați dori să intrați. Începeți prin a observa comportamentul și relațiile din interiorul grupului, apoi gândiți-vă cum doriți să-i abordați pe acei oameni.

Membrii grupului \_\_\_\_\_

Liderul \_\_\_\_\_

Comportamentul specific \_\_\_\_\_

Planul de abordare a grupului \_\_\_\_\_

Pasul 1 \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Pasul 2 \_\_\_\_\_

Pasul 3 \_\_\_\_\_

### Semne ale pericolului în limbajul trupului

Observația atentă a limbajului trupului vă poate avertiza în cazul în care veți dori să acționați într-un anumit fel. Semnalele nonverbale pot comunica stări emoționale, cum ar fi: stres, nervozitate și furie, sau pot trăda pe cineva care ascunde ceva ori minte.

#### Semnale de stres

Puteți învăța să recunoașteți semnalele stresului la dumneavoastră și la ceilalți. Reacțiile fizice care ne avertizează sunt creșterea ritmului bătăilor inimii, respirația grea, tremuratul sau transpirația, fața îmbujorată ori palidă. Dacă vi se întâmplă astfel de lucruri la serviciu, încercați câteva măsuri de urgență pentru a vă calma. Dacă puteți, mergeți într-un loc liniștit. Relaxați-vă pe rând fiecare parte a corpului și respirați adânc. (Ați putea încerca exercițiul de respirație descris în capitolul 7.) Folosiți-vă mintea pentru a vă ajuta să vă relaxați trupul. Încercați să vă imaginați că sunteți într-un loc și într-o situație în care vă simțiți liniștit. Folosiți-vă toate simțurile pentru a recrea starea de relaxare totală. Aceste tehnici vă vor ajuta să rezistați toată ziua. Dacă însă simptomele de stres apar în mod frecvent, încercați să aflați care ar putea fi cauza. Corpul dumneavoastră vă anunță că aveți, poate, nevoie de o schimbare.

Dacă limbajul trupului unui coleg manifestă schimbări semnificative, acesta ar putea suferi din cauza stresului. S-ar putea să observați că anumite persoane încep să vorbească mult prea tare sau



prea încet, să meargă mult mai repede ori să se miște mai lent. Unii s-ar putea să spună că au probleme cu somnul. Alte semne vizibile: încordarea, manifestată prin pumni strânși, bătaii nervoase din degete sau râsul nervos.

Nu vă grăbiți să trageți concluzia că toate aceste schimbări indică instalarea stresului. Aceste semnale sunt însoțite de schimbări emoționale și de incapacitatea sa de a gândi sau de a se concentra.

### *Semnale ale corpului care sugerează furie*

Aceste semnale sunt foarte asemănătoare cu cele care comunică stresul. Probabil vi s-a întâmplat ca în momente de furie să vă bată inima cu putere și mușchii să vi se încordeze. Când aveți de-a face cu o persoană furioasă, folosiți un limbaj al trupului care să vă ajute să vă relaxați atât pe dumneavoastră, cât și pe celălalt. Cel mai important lucru este să nu păreți agresiv. Dacă este necesar, schimbați-vă poziția în așa fel încât să nu fiți față în față – ca într-o confruntare – și să ajungeți la același nivel. Faceți gesturi deschise și relaxate – nu vă strângeți pumnii și nu arătați cu degetul.

### *Tabloul 22: Clientul furios*

Luke este furios pentru că problema pe care o avea la mașină și pe care o credea rezolvată a reapărut. Toate persoanele din atelierul auto își dau seama cât este de nervos, înainte ca Luke să spună vreun cuvânt. Bate nervos darabana cu degetele pe tejghea și se uită nerăbdător în jur. Gura îi este încleștată și sprâncenele sunt încruntate.

Brian stă în spatele tejghelei. Nu se ridică imediat, ci îl lasă pe Luke să vorbească. Stă drept, cu capul aplecat înainte și ușor încruntat, semn că e conștient de furia lui Luke. Nu-l întrerupe și nu se ceartă, dă doar ușor din cap ca să arate că-i înțelege

problema. Brian iese de după tejghea și stă la o oarecare distanță de Luke, cu tot corpul întors spre el.

Brian vorbește puțin mai repede decât ar face-o de obicei, sub influența ritmului lui Luke, dar, treptat, se calmează. Luke începe și el să vorbească mai rar. Brian îi spune pe nume și folosește un limbaj al trupului calm și liniștitor.

Luke se calmează și astfel cei doi reușesc să discute problema.

### *Minciuna și denaturarea adevărului*

Metodele de detectare și dezvoltare a persoanelor nesincere cu ajutorul limbajului trupului trebuie aplicate cu grijă, pentru că noțiunile de *minciună* și *inducere în eroare* nu sunt foarte clare. Specialiștii responsabili cu aplicarea legii și cu menținerea ordinii și siguranței publice sunt pregătiți în diverse tehnici de detectare a minciunilor, unele bazate pe folosirea unor dispozitive ca poligrafele electronice. Capacitatea de a găsi indicii în timpul verificărilor de la aeroport, de exemplu, sau în cazul operațiunilor de pază a clădirilor este de o importanță crucială. Cu toate acestea, persoanele antrenate să mintă, cum ar fi spionii, infractorii sau șarlatanii de profesie, știu regulile limbajului trupului. Ei se folosesc de gesturi deschise pentru a-i convinge pe ceilalți de sinceritatea lor, evitând semnalele asociate în mod frecvent cu înșelătoria. Din acest motiv s-au construit dispozitive tot mai sofisticate de detectare a minciunilor. De exemplu, în 2002, oamenii de știință din Marea Britanie și din Statele Unite au testat un proiector de mare precizie cu receptor termic. Acest dispozitiv poate detecta cea mai mică roșeață cauzată de intensificarea fluxului sanguin în jurul ochilor, datorată stresului provocat de încercarea de a ascunde adevărul.

La serviciu însă, trebuie să ne bazăm pe simpla observare a comportamentului verbal și nonverbal, pentru a nu fi induși în



eroare. Sunt diferite grade și tipuri de denaturare a adevărului, de la a spune deliberat neadevăruri pentru a obține o slujbă sau pentru a nu fi tras la răspundere pentru ceva până la exagerări ale succeselor și încercări de a cosmetiza unele aspecte negative. Exercițiul 38 vă va ajuta să vă concentrați atât asupra sincerității comportamentului dumneavoastră, cât și a celorlalți.

Cineva care nu este complet sincer se va trăda adesea prin semnale corporale. În anumite cazuri, când v-ați dat seama că cineva minte, ați reacționat, probabil, conștient sau inconștient, la semnale care sugerau inadvertențe în cuvintele persoanei respective și, ca rezultat, ați remarcat la celălalt semne de jenă. Și în această situație, sunt puține cazurile în care semnalele nonverbale pot fi citite izolat.

### Exemple de comportament care trădează minciuna

#### Gesturile mâinii în jurul feței

Când un copil minte, el își acoperă imediat gura cu mâna. Adulții fiind, instinctiv ne comportăm în același mod. Când mințim sau vrem să ascundem adevărul, ne ducem mâna la față ca și cum am vrea să ne acoperim gura. Uneori mâna formează un scut deasupra gurii sau atinge ușor nasul. Instinctul nostru este de a ne acoperi gura, dar încercăm să controlăm acest gest care ne trădează și ne mulțumim să ne scărpinăm la nas (figura 11).

S-ar putea ca nasul să ne mănânce cu adevărat. În momente de stres, pielea se încălzește și nasul s-ar putea să ne furnice. Astfel de reacții pot apărea în situații similare și în zona gâtului. Ca



Figura 11. Acoperirea gurii cu mâna

rezultat, ne vom scărpinga, dezvoltându-ne astfel sentimentul de jenă, sau îi vom distra atenția interlocutorului jucându-ne cu gulerul ori cu lănișorul, în încercarea de a ne ascunde jena!

Uneori, înroșirea feței sau transpirația sunt reacții la stres foarte vizibile care pot indica faptul că o persoană minte.

### Exercițiul 38: Grade de denaturare a adevărului

Gândiți-vă la anumite situații când ați fost fals sau n-ați fost cu totul sincer la serviciu:

În moment când:      Situația sau contextul      Scopul      Cum m-am simțit

- am mințit intenționat \_\_\_\_\_
- am denaturat puțin lucrurile \_\_\_\_\_
- am trecut sub tăcere anumite informații \_\_\_\_\_
- am exagerat \_\_\_\_\_
- m-am prefăcut că nu înțeleg \_\_\_\_\_
- am înțeles greșit în mod intenționat \_\_\_\_\_
- am evitat o problemă \_\_\_\_\_

Acum aplicați același tip de comportament altor persoane. Gândiți-vă la momente în care ați realizat că o persoană se afla în situațiile de mai sus. Cum v-ați dat seama că nu era sinceră?

Un moment când cineva:      Situația sau contextul      Cum mi-am dat seama

- a mințit intenționat \_\_\_\_\_
- a denaturat puțin lucrurile \_\_\_\_\_



- a trecut sub tăcere anumite informații \_\_\_\_\_
- a exagerat \_\_\_\_\_
- s-a prefăcut că nu înțelege \_\_\_\_\_
- a înțeles greșit în mod intenționat \_\_\_\_\_
- a evitat o problemă \_\_\_\_\_

### Exercițiul 39: Acoperirea gurii

Gândiți-vă la diferite motive pe care le-ar putea avea o persoană de a vorbi cu mâna la gură:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_

Cum ați încerca să interpretați corect comportamentul persoanei respective?

### Picioare nervoase

Partea inferioară a corpului poate trăda încercarea disperată a unei persoane de a păstra aparențele. Târâtul picioarelor sau încrucișarea lor repetată, de exemplu, poate indica faptul că cineva ascunde adevărul.

### Scăpări ale vocii

S-ar putea să fiți în măsură să vă dați seama că o persoană încearcă să ascundă ceva numai după felul cum vorbește. Variațiile de tonalitate, bâlbâielile sau tremuraturul vocii, încercările repetate de a-și

drege vocea ori, pur și simplu, refuzul de a continua să vorbească pot trăda o persoană care minte.

### Reacția la semnale care indică un comportament fals

Imediat ce v-ați dat seama că o persoană nu spune adevărul, trebuie să vă hotărâți în ce mod vreți să reacționați. Decizia dumneavoastră va depinde de context sau de natura minciunii.

### Exercițiul 40: Minciuni și minciunele

În acest exercițiu sunt enumerate câteva moduri în care anumite persoane aflate în căutarea unui loc de muncă pot ascunde adevărul. Organizați-le în ordinea gravității. Puteți face acest lucru acordându-le note de la 1 (pentru cea mai gravă) la 5 (pentru cea mai puțin gravă):

- Minciuni legate de salariul anterior ☐
- Exagerarea importanței slujbei anterioare ☐
- Falsificarea calificărilor ☐
- Declarații false legate de experiența într-un anumit domeniu ☐
- Declarații false privind capacitatea de a lucra în echipă ☐

Adăugați propriile dumneavoastră exemple:

\_\_\_\_\_ ☐

\_\_\_\_\_ ☐

\_\_\_\_\_ ☐

\_\_\_\_\_ ☐

S-ar putea, desigur, să fiți de părere că fiecare dintre exemplele de la exercițiul 40 este la fel de inacceptabil. Puteți totuși alege dacă doriți:

- să ignorați minciuna;
- să vă prefaceți că ignorați minciuna;
- să confrunțați persoana care a mințit;
- să încurajați persoana să vorbească pentru a afla mai mult;



Indiferent de strategia pe care o alegeți, vă puteți folosi de limbajul trupului pentru a influența rezultatul.

**Tabloul 23: Robert dă răspunsuri evazive în legătură cu slujba lui anterioară**

Vikram îi pune lui Robert întrebări în vederea ocupării unui post de supraveghetor la secția de ambalare. Până în acest moment Robert a răspuns sincer și sigur pe sine. Vikram trece la o discuție despre experiența anterioară a lui Robert.

- Ce poți să-mi spui despre modul cum ai condus echipa de la Lucas International?

Robert își dregă vocea și nu răspunde la fel de coerent ca înainte.

- Păi, ăă... Să vedem... Am lucrat acolo trei ani și m-am înțeles foarte bine cu toată lumea.

Își duce mâna la față și se foiește în scaun.

Vikram vede că Robert dă din picior. Își dă seama că Robert ascunde ceva și simte că e important să afle ce anume. Decide să-l confrunte direct pentru a afla ce ascunde. Se apleacă, intrând în spațiul lui Robert, și menține un contact vizual mai lung.

- Aș vrea să-mi spui mai multe despre slujba ta de la Lucas International, spune el.

Robert se înroșește și răspunde:

- Nu sunt prea multe de spus.

Își dregă vocea și-i dă câteva răspunsuri scurte lui Vikram.

Înainte de a lua o hotărâre, Vikram face niște cercetări și află că plecarea lui Robert de la compania Lucas Internațional este învăluită în ceață. Observațiile lui Vikram legate de semnalele nonverbale ale lui Robert au fost corecte, iar el și-a folosit propriul limbaj al trupului pentru a arăta că dorește să afle adevărul.

**Tabloul 24: La doctor**

Helen îi deschide ușa lui Joe, ultimul ei pacient. Acesta îi spune că s-a lovit la gleznă în timp ce juca fotbal și o roagă să vadă ce are. Helen rezolvă problema și, în timp ce Joe se încălță, îl întreabă dacă s-a mai întâmplat ceva. Joe spune că totul e în regulă, dar pare preocupat de ceva.

- Ești sigur? întreabă Helen.

- Da, sunt sigur, răspunde Joe.

Înghite greu, se scarpină în ureche și evită privirea lui Helen.

Aceasta îi observă limbajul trupului și hotărăște că trebuie să-l încurajeze să spună ce-l frământă. Își împinge scaunul în spate, întorcându-se cu totul spre Joe, într-o poziție dreaptă, dar relaxată, fără să-și încrucișeze picioarele, și se înclină ușor în față, uitându-se în ochii lui. Semnalele nonverbale pe care le emite arată că e gata să asculte. Atât postura și expresia feței lui Helen, cât și cuvintele ei îl încurajează pe Joe să spună ce-l îngrijorează.

**Exercițiul 41: Reacția la semnale care indică un comportament fals**

- Gândiți-vă la trei situații în care limbajul trupului unei persoane v-a făcut să credeți că nu este pe de-a-ntregul sinceră. (Puteți alege unele dintre situațiile pe care le-ați identificat la exercițiul 38 sau vă puteți gândi la cazuri cu care v-ați putea confrunta în viitor.)
- Gândiți-vă asupra rezultatului la care vă așteptați. De exemplu, doriți ca persoana să admită că minte sau, cel puțin, să dea un răspuns mai sincer și mai precis? Ați putea încerca să continuați discuția sau să-l încurajați pe celălalt să spună mai multe lucruri. Rezultatul la care vă gândiți va condiționa atât comportamentul dumneavoastră verbal, cât și pe cel nonverbal.
- Gândiți-vă ce tip de limbaj al trupului ar trebui să folosiți.

Situația	Rezultatul scontat	Tipul de limbaj
1.		



2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

### *Cum să vă ascundeți emoțiile*

La serviciu veți fi în situația de a dori să ascundeți ce simțiți cu adevărat. S-ar putea să nu doriți ca toată lumea să afle, de exemplu, că sunteți trist, dezamăgit sau că vă îngrijorează foarte tare ceva. Cu toate acestea, un observator fin s-ar putea să recepționeze micro-semnalele pe care le emiteți - cum ar fi tremuratul buzelor sau colțurile gurii îndreptate în jos.

### *Tabloul 25: Crispin își ascunde dezamăgirea*

Crispin tocmai a aflat că nu a fost promovat, așa cum se aștepta. Se simte foarte dezamăgit și nervos, dar reușește să-și controleze expresia feței și gesturile. Când se întoarce la birou, își dă seama că îl ustură ochii și îi tremură buzele.

Crispin are nevoie de puțin timp singur. Se așază la birou cu privirea în jos, fața îngropată în palme și coatele depărtate, creând astfel o barieră, ca semn că se concentrează și că nu vrea să fie deranjat. Pentru ca acest lucru să fie și mai clar, adună în jurul lui cărți și hârtii.

În acest mod, Crispin își folosește limbajul trupului pentru a-i ține pe ceilalți la distanță, până în momentul în care se simte destul de sigur pe el pentru a comunica, fără să-și dezvăluie sentimentul de dezamăgire.

## **Cum să citim cu precizie limbajul trupului**

### *De ce uneori tragem concluzii greșite*

A interpreta corect semnalele nonverbale ale celorlalți e important - dar nu e întotdeauna ușor. Deși cunoașteți semnificația unor grupuri de semne și luați în considerare contextul în care se produce comunicarea, există un număr de factori ce v-ar putea afecta percepția. Noi vedem lumea prin propriile noastre filtre, construite din toate elementele personale și unice, prin care trece orice stimul extern înainte să-l percepem. Fiecare dintre noi vedem altfel lucrurile, deoarece modul de a gândi și reacțiile fiecăruia sunt influențate de așteptările și de experiența pe care le are. E foarte ușor să ne lăsăm dominați de predispoziții și prejudecăți pe care s-ar putea nici măcar să nu știm că le-avem. Această deformare a adevărului se poate produce în diverse moduri și din diferite motive.

### *Efectul de halo*

Vrem să avem o imagine clară despre o anumită persoană, așa că o judecăm după una sau două trăsături, care pot fi pozitive ori negative. Îi atribuim o serie de calități pe care s-ar putea să nu le aibă.

De exemplu, Nessa vede că noua supraveghetoare, Joyce, are un mers foarte sigur, părând energic și hotărât. Nessa crede că Joyce e potrivită pentru slujba ei, ia decizii rapide și respectă termenele. Nessa este sub impresia a ceea ce poartă numele de „efect de halo”. Imaginea ei despre Joyce se bazează exclusiv pe o singură caracteristică vizibilă.

### *Vedem doar ceea ce nu contravine așteptărilor noastre*

Modul cum interpretăm comportamentul celorlalți este puternic influențat de idei preconcepute. Dacă ni s-a spus că cineva are simțul umorului foarte dezvoltat, vom căuta în comportamentul



acelei persoane toate elementele care să demonstreze imaginea pe care ne-am format-o deja despre ea. Dacă, dimpotrivă, ni s-a spus că acea persoană nu are deloc simțul umorului, vom fi gata să găsim confirmarea acestei păreri.

Peter are o reputație de cuceritor. După ce Anna este repartizată să lucreze în secția lui, le povestește prietenelor că acesta i-a susținut privirea cam prea mult timp și că a stat prea aproape de ea când îi arăta cum să folosească tabloul de comandă. Este posibil ca judecata Annei în privința comportamentului lui Peter să fi fost influențată de ceea ce a auzit despre reputația acestuia.

### *Vedem doar ce dorim*

Nevoile noastre afectează modul cum percepem lumea din jur. Dacă vă gândiți să vă cumpărați o altă mașină, veți vedea semne și afișe publicitare pe care poate nu le observați de obicei. Dintr-o dată, străzile sunt pline de mașini de tipul pe care vi-l doriți. Poate ați observat că, atunci când vă este foame, parcă miroase peste tot a mâncare. După ce mâncați, deveniți mult mai puțin receptiv la acest tip de stimul.

La serviciu, Lena are foarte multă nevoie de interacțiunea cu ceilalți. Pentru ea este extrem de important să aibă relații amicale cu colegii de muncă. Ea îl consideră pe șeful ei, Samir, arogant și necomunicativ. Nevoile sociale ale Rebecăi nu sunt atât de mari ca ale Lenei și, prin urmare, ea consideră că Samir se comportă într-un mod plăcut și profesional.

### *Nevoia de concordanță*

Ignorăm sau deformăm orice informație care contrazice impresia pe care ne-am format-o despre cineva.

Când Denise îl întâlnește prima dată pe Mark, îl vede ca pe o persoană insistentă și agresivă. Îl urmărește în timp ce acesta discută

cu un coleg. Mark stă cu picioarele desfăcute și brațele încrucișate la piept și pare agresiv și nerăbdător (figura 12).

Pe măsură ce relația lor de serviciu evoluează, Mark își dovedește disponibilitatea de a negocia și de a discuta anumite probleme. Îi place să-și exercite autoritatea, dar încearcă să nu o facă într-un mod agresiv. Cu toate acestea, Denise ignoră aceste mesaje. Prima ei impresie despre Mark e bine înrădăcinată în mintea ei și nu și-o poate schimba.

### *Stereotipii*

S-ar putea să avem despre anumite persoane idei stereotipe și să facem presupuneri bazate pe câteva caracteristici pe care le au în comun cu un anumit grup. Aceasta se întâmplă atunci când îi judecăm la fel pe toți membrii grupului. De exemplu, s-ar putea să etichetăm oamenii după anumite aspecte ale înfățișării lor. Am putea face presupuneri despre femei blonde, bărbați cu mustață sau persoane care poartă anumite piese de îmbrăcăminte ori anumite bijuterii.

### *Cum să tragem concluzii corecte*

#### *Nu trageți concluzii pripite*

Dacă nu ne grăbim să tragem concluzii, observațiile noastre legate de limbajul trupului altor persoane ne-ar putea fi utile, în loc să ne inducă în eroare. Sigur că prima impresie are foarte multă influență,



Figura 12. O postură arogantă



dar nu trebuie să ne bazăm părerea despre o persoană doar pe semnalele pe care le recepționăm la prima întâlnire.

Fiți pregătiți să modificați, dacă este necesar, prima evaluare pe care o faceți cuiva, pe măsură ce primiți noi informații despre acea persoană.

*Încercați să priviți lucrurile și din punctul de vedere al celuilalt*

Puneți-vă în locul celeilalte persoane și încercați să vedeți situația din punctul ei de vedere. Încercarea de a vedea lucrurile din alt unghi vă va ajuta să vă formați judecăți echilibrate despre o altă persoană pe baza comunicării nonverbale.

*Ascultați ce spun ceilalți*

Cu cât înțelegeți mai bine gândurile și sentimentele cuiva, cu atât îi veți putea interpreta mai corect limbajul trupului. Atenția activă cu care ascultăm ne poate duce la un nivel mai înalt de înțelegere și comunicare. În capitolul 6 veți vedea în ce mod înțelegerea semnalelor corporale vă poate ajuta să deveniți un ascultător mai bun într-o serie de situații de muncă.

#### Exercițiul 42: Cum să găsim toate indiciile

Așa cum obișnuiți să folosiți anumite gesturi și o anumită mimică, tot astfel s-ar putea să reacționați doar la anumite aspecte ale limbajului trupului și să le ignorați pe celelalte.

Alegeți una sau două persoane ale căror semnale nonverbale le urmăriți de obicei. Notați-vă observațiile în cele două coloane. Dacă nu aveți informații suficiente pentru a completa o anumită coloană, concentrați-vă asupra aspectului respectiv în următoarele săptămâni.

*Persoana a*

*Persoana b*

Îmbrăcăminte \_\_\_\_\_

Înfățișare \_\_\_\_\_

Postură \_\_\_\_\_

Mers \_\_\_\_\_

Folosirea \_\_\_\_\_

spațiului \_\_\_\_\_

Mimică \_\_\_\_\_

Miscări \_\_\_\_\_

ale capului \_\_\_\_\_

Miscări \_\_\_\_\_

ale mâinii \_\_\_\_\_



## 6. Cum să-ți construiești relațiile cu ceilalți

Este foarte posibil să aveți despre colegii de serviciu tot felul de păreri. Cu unii s-ar putea să vă înțelegeți bine și să considerați că aveți o relație specială cu ei. Aceasta ar însemna să puteți împărtăși sentimentul că sunteți în armonie unul cu celălalt. Ar însemna că ați stabilit o legătură, în calitate de colegi – și, poate, chiar ca prieteni. Cu alte persoane veți spune, fără îndoială, că nu aveți nici un fel de legătură și că nu ați putea să fiți vreodată printre cei apropiați lor. Cu toate acestea, dacă doriți, puteți stabili relații bune chiar și cu persoane cu care nu aveți nici o afinitate și față de care nu vă simțiți deloc legați. Puteți să vă îmbunătățiți calitatea relațiilor de muncă și să obțineți rezultate mai satisfăcătoare în diverse situații, dacă veți aplica un număr de idei relativ recente, care ne leagă comunicarea verbală și nonverbală de modul cum gândim. Dacă vă cunoașteți propria structură și încercați să o înțelegeți pe a celorlalți, puteți să depășiți unele bariere de comunicare și să stabiliți relații bazate pe încredere. Ca în toate aspectele comunicării, există două concepte esențiale construirii cu succes a unei relații:

- **respectul pentru ceilalți** – trebuie să fiți capabil să acceptați punctele de vedere ale celorlalți și modul în care aceștia comunică, deși ar putea fi foarte diferite de ale dumneavoastră;



- *consecvența* – valorile și credințele pe care le aveți vă reprezintă și transpar în toate aspectele comportamentului dumneavoastră. Dacă încercați să păreți o altă persoană, adevăratele dumneavoastră convingeri vă vor trăda.

## Minți diferite, structuri diferite

În anii '70, Richard Bandler și John Grinder au creat un sistem de tehnici și metode care să-i ajute pe oameni să aibă mai mult succes în relațiile profesionale și personale, prin aplicarea unor instrumente psihologice. Ei au numit acest proces programare neurolingvistică (PNL). Există anumite persoane cu abilități de comunicare excepționale care folosesc principiile acestui sistem fără să conștientizeze acest lucru. Acestea sunt persoanele care par să se înțeleagă foarte bine cu toată lumea și reușesc să se facă plăcute, persoane ce par să aibă rezultate bune în muncă și succes profesional. Acest succes poate fi rezultatul capacității lor de a selecta indiciile corecte din limbajul verbal și nonverbal al celorlalți și de a-și modifica propriul comportament în funcție de ele.

Pentru a înțelege anumite aspecte ale procesului de comunicare, PNL oferă un tipar:

- programare: tiparele noastre recurente de gândire și comportament;
- neuro: modul în care ne folosim creierul și toate cele cinci simțuri – văzul, auzul, pipăitul, mirosul și gustul;
- lingvistică: modul în care folosim limbajul pentru a comunica.

## Cum să vă înțelegeți propriul sistem de gândire

Percepem lumea prin intermediul celor cinci simțuri. Procesăm informațiile primite și le transformăm în imagini mentale, sunete, mirosuri, gusturi sau senzații. Unii oameni „văd” anumite lucruri, pe când alții le „simt”. Unii dintre noi le „aud”. Fiecare dintre noi preferă un anumit mod de a-și folosi simțurile. Există, probabil, momente când le folosim pe toate odată, dar cu siguranță unul dintre ele ne domină percepția. Cunoșcând propriul mod de a percepe lumea, veți fi mai atent cum comunicați. Cunoșcând modul celorlalți de a-și procesa experiența lor, veți ști cum să fiți pe aceeași lungime de undă și veți putea stabili o relație cu ei. Dându-vă seama cum își folosesc alte persoane simțurile, puteți să le înțelegeți mai bine comportamentul și să comunicați mai eficient.

Termenii folosiți pentru a descrie simțurile sunt:

- *vizual*: gândirea în imagini;
- *auditiv*: gândirea în sunete;
- *chinestezic*: gândirea în senzații tactile.

Celelalte două simțuri, gustul și mirosul, sunt folosite mai puțin frecvent în societatea vestică, deși sunt destul de familiare expresii de genul: „miroase-a scandal” sau „a avea gust de vorbă”.

Ne putem face o imagine de ansamblu asupra modului de gândire al oamenilor dacă luăm în considerare trei aspecte ale comportamentului:

- mișcările ochilor;
- alegerea cuvintelor;
- limbajul trupului.

Putem dezvolta cu ceilalți relații bazate pe respect și înțelegere dacă recunoaștem și reacționăm la indiciile pe care ni le oferă aceste aspecte comportamentale.



## Mișcări ale ochilor și moduri de gândire

Direcția în care privim când ne gândim la ceva poate indica sistemul pe care îl preferăm.

Dacă urmăriți privirea cuiva în timpul unei conversații, veți afla dacă acea persoană gândește în imagini, sunete sau senzații tactile. În general, ochii unei persoane care gândește vizual se vor mișca spre dreapta, o persoană ce gândește auditiv se va uita spre stânga, iar cineva cu o gândire chinestezică va privi în jos.

### Exercițiul 43: Direcția privirii

În timp ce vă gândiți la situațiile de mai jos, observați în ce direcție vă aluneacă privirea. De exemplu, încercați să vă dați seama când vă uitați în dreapta sus ori în stânga jos. Descrieți sau desenați-vă mișcările ochilor pentru fiecare sugestie. Dacă doriți, puteți ruga pe altcineva să se lase analizat pentru acest exercițiu.

*Încercați să vă gândiți*

*Mișcările ochilor*

- Câte ferestre are casa dumneavoastră \_\_\_\_\_
- Cum ar arăta șeful dumneavoastră îmbrăcat în clown \_\_\_\_\_
- La ce v-a spus ieri la serviciu cineva \_\_\_\_\_
- Că șeful vă vorbește cu o voce de copil \_\_\_\_\_
- La un moment în care ați fost trist \_\_\_\_\_
- La ce vă spuneți când vă pregătiți sufletește pentru ceva \_\_\_\_\_
- La fața unei persoane pe care-o iubiți \_\_\_\_\_

Este posibil ca ochii să vi se miște după cum urmează, dacă sunteți dreptaci. Dacă sunteți stângaci, unele mișcări în lateral ar putea fi interpretate invers.

- Stânga sus. Asta se întâmplă de obicei când ne gândim la o experiență din trecut.
- Dreapta sus. Astfel ni se mișcă ochii de obicei când ne imaginăm ceva.

- Lateral stânga. Facem așa de obicei când ne amintim sunete.
- Lateral dreapta. Facem așa de obicei când ne imaginăm sunete.
- Dreapta jos. Ochii ni se mișcă astfel de obicei când retrăim emoții.
- Stânga jos. Aceasta este direcția privirii de obicei când vorbim cu noi înșine.
- Drept înainte. Aceasta este de obicei mișcarea ochilor când vizualizăm și ne concentrăm asupra unei imagini pe care-o avem în minte.

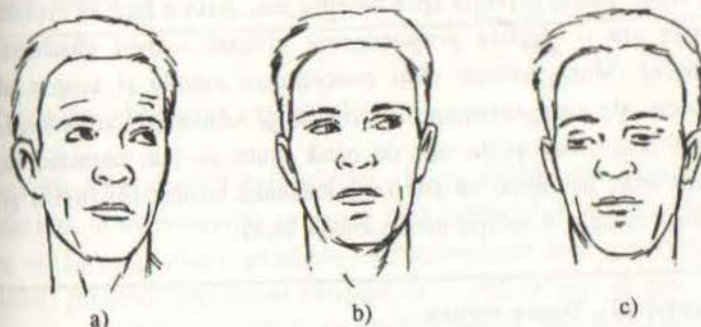


Figura 13. Mișcări ale ochilor

### Exercițiul 44: Care mișcări ale ochilor se potrivesc?

Bazându-vă pe ce ați aflat la exercițiul 43, încercați să spuneți care dintre mișcările ochilor din figura 13 se potrivește următoarelor gânduri:

- Vacanța de anul trecut \_\_\_\_\_
- O melodie \_\_\_\_\_
- O situație tensionată \_\_\_\_\_

Răspunsuri: 1 (a); 2 (b); 3 (c)



**Tabloul 26: Maria e pe aceeași lungime de undă cu Justin**

Maria vrea să aibă o relație profesională bună cu Justin, noul ei șef. Ea speră ca lui să-i placă unele dintre ideile pe care vrea să le pună în practică. Urmărirea atentă a mișcărilor ochilor lui este unul dintre lucrurile care o ajută în încercarea ei de a se pune de acord cu el. Ea observă că, atunci când discută probleme de serviciu, Justin privește spre dreapta sus. Asta o face să creadă că Justin are o gândire preponderent vizuală – deci gândește în imagini. Maria trebuie să-și concentreze atenția și asupra altor aspecte ale comportamentului verbal și nonverbal al șefului ei. Dacă însă observațiile sale de până acum au fost corecte, ea se poate baza pe faptul că știe cum lucrează mintea lui Justin și își poate construi o relație profesională bună.

**Exercițiul 45: Tipare verbale**

Includeți următoarele cuvinte și expresii în una dintre următoarele trei categorii principale. Bifați căsuța corespunzătoare:

	Vizuale	Auditive	Chinestezice
1. A avea perspectivă	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. A apuca	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. A cânta la unison	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Clar și răspicat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. A se împotmoli	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Punct de fierbere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. O imagine clară	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Un drum neted	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. A vedea cu aceiași ochi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. A avea un gol în stomac	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Trebuie să discutăm	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Trebuie să explorăm	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. A face față situației	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Vizuale	Auditive	Chinestezice
14. Dureri de cap	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Îmi intră sub piele	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Răspunsuri: 1, 7, 9 și 13 sunt vizuale; 3, 4 și 11 sunt auditive; 2, 5, 6, 8, 10, 12, 14 și 15 sunt chinestezice.

Acest exercițiu reflectă gradul în care folosim fiecare din cele trei stiluri. Cel mai mulți dintre noi au o gândire chinestezică. Urmează stilul vizual și apoi cel auditiv.

**Tipare în alegerea cuvintelor**

Mișcările ochilor arată dacă gândiți vizual, auditiv sau chinestezic. Preferința dumneavoastră se poate însă reflecta și în cuvintele pe care le folosiți. Dacă gândirea dumneavoastră este predominant vizuală, probabil veți folosi expresii ca: „văd ce vrei să spui” sau „asta mi se pare în regulă”. Dacă gândiți auditiv, veți folosi expresii ca: „ideea aceasta sună cel mai bine” sau „dacă aud bine ce vrei să spui”. Cineva care gândește chinestezic va folosi expresii ca: „a avea un gol în stomac” sau „a intra în contact”.

Exercițiul 46 vă va ajuta să vă dați seama ce fel de cuvinte folosesc anumite persoane.

**Exercițiul 46: Cuvinte potrivite**

Alegeți trei persoane cu care lucrați și ascultați ce fel de cuvinte și expresii folosesc. Notați-le și încadrați-le în categoria corespunzătoare:

	Expresii tactile	Expresii vizuale	Expresii auditive
Persoana a			



Persoana b

Persoana c

## Mintea și trupul

Procese de gândire se pot reflecta și în comunicarea noastră nonverbală. Modul în care mergem sau stăm, gesturile pe care le facem, felul în care respirăm și sunetul vocii noastre pot indica metoda noastră preferată de a procesa informațiile.

### Persoanele cu o gândire vizuală

Persoanele care gândesc vizual au tendința de a vorbi repede și cu o voce înaltă. Postura lor este dreaptă, puțin țeapănă în zona umerilor, iar respirația este superficială și centrată în partea superioară a pieptului. Uneori, deși restul feței este neted, au câteva riduri superficiale pe frunte, din cauză că ridică din sprâncene atunci când se gândesc la ceva.

### Persoanele cu o gândire auditivă

Aceste persoane au o voce clară, puternică și melodioasă. Respirația le este regulată și implică întreaga zonă toracică, iar postura lor este echilibrată, cu capul uneori înclinat pe-o parte, ca pentru a asculta.

## Exercițiul 47: Auziți, vedeți sau simțiți lucrurile?

Imaginați-vă că dați cuiva instrucțiuni. Ar putea fi vorba despre folosirea unei funcții a computerului (puteți alege cuvinte ca *trage* sau *împinge*), prepararea unui fel de mâncare ori informații privind o anumită direcție de mers. Cum procedați? Ce fel de cuvinte și expresii folosiți? Ce fel de limbaj al trupului folosiți? Dacă doriți, rugați un prieten să vă urmărească în timp ce dați instrucțiunile și apoi să vă ajute să completați fișa de mai jos:

Exemple Căruia stil aparține: vizual, auditiv sau kinestezic?

Cuvinte

Postură

Tonul vocii

Gestică

## Persoanele cu o gândire kinestezică

Aceste persoane vorbesc rar, în tonuri joase, descriind pe îndelete ceea ce simt. Respirația se produce în partea inferioară a pieptului, iar postura le este relaxată, cu capul îndreptat în jos.

## Exercițiul 48: Să încercăm alte stiluri

Aceste exerciții vă vor ajuta să folosiți moduri diferite de gândire și să vă mișcați fără dificultate în cadrul unor sisteme senzoriale diferite.

A

Descrieți metoda pe care ați folosi-o pentru a memora fiecare dintre exemplele următoare și scrieți inițiala numelui metodei pentru a indica dacă aceasta este vizuală, auditivă sau kinestezică. Lucrați după model:

Exemplu

O listă de cumpărături

Metodă

Repetare cu voce tare

V/A/C

A

a) Drumul de acasă

până la un aeroport



- b) Parola computerului \_\_\_\_\_  
 c) Numele a trei colegi \_\_\_\_\_  
 de serviciu noi \_\_\_\_\_

Acum alegeți un alt mod de a ține minte situațiile din exemple. Puteți alege una dintre următoarele metode: scriere; desenare; vizualizare; compunerea unor rime; asocierea mintală cu imagini amuzante; diverse analogii; punerea în situația respectivă; inventarea unei povești; folosirea unor imagini și simboluri; asocieri emoționale.

Exemplu	Metodă	V/A/C
O listă de cumpărături	Vizualizarea produselor	V
a) Drumul de acasă până la un aeroport _____		
b) Parola computerului _____		
c) Numele a trei colegi de serviciu noi _____		

## B

Experimentați, concentrându-vă pe rând asupra fiecărui simț. Petreceți o zi gândind vizual, alta auditiv și una chinestezic. Stabiliți activități specifice fiecărei zile. De exemplu, în ziua gândirii vizuale concentrați-vă asupra gamei de culori. În ziua gândirii auditive ați putea monitoriza sunetele pe care le auziți în diferite locuri, în anumite momente.

	Ziua gândirii vizuale	Ziua gândirii auditive	Ziua gândirii chinestezice
Activitatea 1	_____	_____	_____
Activitatea 2	_____	_____	_____
Activitatea 3	_____	_____	_____
Activitatea 4	_____	_____	_____
Activitatea 5	_____	_____	_____
Activitatea 6	_____	_____	_____

## Semne ale stabilirii unei relații

Gândiți-vă la prietenii și colegii care vă plac și cu care vă înțelegeți bine. Vă leagă, probabil, lucrurile pe care le aveți în comun cu ei - aveți aceleași gusturi sau ați trecut prin experiențe similare. Este posibil să vă înțelegeți bine cu cei care împărtășesc aceleași valori și care văd lumea în același mod ca și dumneavoastră. S-ar putea să vă simțiți bine în compania celor care au aceleași talente și abilități ca și dumneavoastră. Primele etape ale unei relații de prietenie se consumă în încercarea de a stabili ce au în comun cei implicați și ce anume îi face compatibili.

Poate ați observat că, atunci când se stabilește o relație de prietenie sau o legătură apropiată, persoanele implicate vorbesc adesea în aceeași manieră și adoptă chiar același mod de a se comporta. Când stau de vorbă, adoptă poziții similare - de pildă, ambele stau picior peste picior sau cu brațele încrucișate (figura 14).

Persoanele aflate într-o relație de prietenie par să se afle în concordanță, comunicând în aceeași manieră și în același ritm. Când luați masa cu un prieten, este probabil că vă sincronizați mișcările, pauzele dintre înghițituri și momentele când vorbiți, iar asta se întâmplă în mod spontan, datorită relației cu persoana respectivă. Un astfel de comportament ajută, de asemenea, la menținerea și dezvoltarea sentimentului de apropiere, datorită tendinței noastre naturale de a ne atașa de persoane asemănătoare nouă.

## Potrivire și oglindire

Dacă înțelegeți modul de a gândi și limbajul trupului unei persoane, puteți utiliza tehnica „în oglindă”, folosind același limbaj și făcând aceleași lucruri. Acesta este un mod de a stabili o relație și de a





Figura 14. Poziție în oglindă

comunica, deoarece persoana respectivă se simte în mod subconștient legată de dumneavoastră. Dacă intrați în universul celorlalți, veți ajunge, în mod subconștient, la un grad mai mare de înțelegere a felului lor de a gândi și de a simți.

Trebuie să vă dați seama că acesta nu este un exercițiu de imitație. Simpla copiere mecanică a comportamentului cuiva nu va favoriza comunicarea, ci, dimpotrivă, o va afecta negativ. Tehnica „în oglindă” este un semn de recunoaștere a celeilalte persoane, arată dorința de înțelegere și de îmbunătățire a comunicării. Puteți înțelege punctul de vedere al unei persoane, dar, dacă nu citiți semnele corect, comportamentul dumneavoastră s-ar putea să nu demonstreze asta.

### *Poziția în oglindă*

Dacă adoptați aceeași postură cu cineva, veți fi în măsură să stabiliți o legătură. Deja ați aflat în ce fel vă puteți folosi de mișcările corpului pentru a crea o anumită dispoziție. Acordându-vă mișcările cu cele ale altor persoane, puteți intra în mintea lor. De exemplu, dacă cineva se simte deprimat, acest lucru poate fi reflectat în postura lui. Încercați să adoptați și dumneavoastră aceeași postură. Va fi greu să vă mențineți o stare de spirit optimistă dacă postura dumneavoastră va exprima exact contrariul. În acest mod veți putea să-l înțelegeți mai bine pe celălalt.

### *Tabloul 27: Maria adoptă mișcările lui Justin*

După ce a observat mișcările lui Justin și modul cum își alege cuvintele, Maria este convinsă că acesta gândește vizual. Încearcă să fie pe aceeași lungime de undă cu el și să vadă lumea prin ochii lui. Maria nu gândește de obicei în imagini, dar ar dori să vadă cum este perceput universul lui Justin. Stă în aceeași postură ca Justin, cu corpul drept și privirea îndreptată în sus, și descoperă că asta o ajută să gândească vizual. În această poziție, va putea să acceseze tipul de limbaj vizual pe care-l folosește Justin.

Justin are tendința de a sta rezemat de spătarul scaunului, cu privirea în tavan. Când îl interesează ce aude, se apleacă în față și își pune mâinile pe birou, cu palmele îndreptate în sus. Maria se comportă în aceeași manieră, aplecându-se în față și afișând o versiune ușor modificată a gesturilor lui Justin.



### Cuvinte potrivite

O metodă eficientă de a stabili o conexiune cu cineva este folosirea aceluiasi tip de limbaj. Ați putea folosi în vorbirea dumneavoastră aceleași cuvinte pe care le utilizează cineva sau alte cuvinte și expresii din aceeași arie semantică. Când vorbiți cu o persoană cu o gândire chinestezică, folosiți cuvinte cu rezonanță senzorială și legate de sentimente. Dacă doriți să comunicați cu o persoană care gândește vizual, folosiți, pentru a vă exprima punctul de vedere, un limbaj ce creează imagini. În cazul unei persoane cu o gândire auditivă, folosiți cuvinte care descriu realități din sfera sunetelor și vorbiți cât mai clar și fluent.

Faptul că împărtășiți stilul preferat al cuiva este un semn de conștientizare și sensibilitate și arată dorința dumneavoastră de a stabili o bază comună.

Exercițiul 50 vă va ajuta să vă faceți o idee despre diferite categorii de limbaj.

#### Exercițiul 50: Limbaj în oglindă

Gândiți-vă la o persoană de la serviciu cu care ați dori să comunicați mai eficient. Ascultați cuvintele și expresiile pe care le folosește și gândiți-vă la exemple similare pe care le veți folosi cu o ocazie ulterioară.

*Cuvinte și expresii folosite  
de persoana respectivă*

*Cuvinte și expresii similare*

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_

### Tabloul 28: Maria vorbește pe limba lui Justin

Maria folosește aceleași tipuri de expresii ca și Justin. Îi spune cuvinte ca: „văd ce vrei să spui” și „cred că ne vom face o imagine mai clară dacă...”. Justine dă din cap aprobator, iar expresia feței sale și modul cum stabilește contactul vizual arată o reacție pozitivă la vorbele Mariei.

Când dorește să-i demonstreze ceva sau să dea un exemplu, ea folosește mijloace vizuale. Își susține ideile cu ajutorul unor scheme sau diagrame ori scrie anumite cuvinte-cheie, pe care Justin poate să le vizualizeze.

### Vocea potrivită

Gândiți-vă la cineva care vorbește mult mai repede sau mult mai rar ca dumneavoastră. Atunci când sunteți în prezența acestei persoane, vă schimbați cu siguranță, în mod inconștient, ritmul vorbirii. Asta nu înseamnă că vorbiți exact cu aceeași viteză ca și cealaltă persoană, dar, într-o oarecare măsură, grăbiți sau încetiniți ritmul. Vă puteți dezvolta acest instinct natural încercând să vorbiți în același ritm și cu același ton ca și cealaltă persoană, pentru a îmbunătăți calitatea comunicării.

Intonația și ritmul pe care le folosim sunt caracteristice stilului nostru propriu de a ne exprima. Poate cunoașteți persoane care vorbesc cu voce egală, monotonă, ce au o voce melodioasă sau sacadată. Adaptarea stilului dumneavoastră la modul de exprimare al celuilalt se poate face aproape imperceptibil și are ca rezultat crearea unei conexiuni.



### Potrivirea respirației

Dacă respirați în același mod ca persoana cu care stați de vorbă, evidențiați faptul că o ascultați cu atenție și, prin urmare, o ajutați să se relaxeze. Pentru a reuși să vă acordați respirația, trebuie doar să țineți minte că, de obicei, expirăm atunci când vorbim și inspirăm atunci când facem pauză. Mișcările pieptului și ale umerilor indică și ritmul respirației. S-ar putea să trebuiască să exersați puțin, mai ales dacă vorbiți cu o persoană care respiră complet diferit.

#### Tabloul 29: Maria imită vocea și respirația lui Justin

Maria observă că Justin, care are o gândire vizuală, vorbește repede, cu o voce înaltă și are o respirație mai alertă. Dă impresia că-și grăbește cuvintele pentru a ține pasul cu imaginile din mintea lui. Maria își imaginează că vocea ei își are izvorul în interiorul capului și deja simte că vorbește pe o tonalitate mai înaltă. Își dă seama că poate fi în concordanță cu ritmul și tonul lui Justin.

Observațiile Mariei legate de comportamentul lui Justin și capacitatea ei de adaptare discretă duc la crearea unei conexiuni. Aceasta nu înseamnă că Justin este de acord cu tot ceea ce spune Maria. Ce contează însă este faptul că au ceva în comun și comunică ușor și cu atenție. Modul sensibil și abil în care Maria reacționează la stilul lui Justin arată recunoașterea capacității celor doi de a lucra în echipă. S-a stabilit o înțelegere reciprocă, iar relația lor profesională este plăcută și productivă.

#### Exercițiul 51: Adaptarea vocii

Concentrați-vă asupra persoanei pe care ați ales-o pentru exercițiul 50. Observați modul în care vorbește și respiră și exersați-l. Bifați căsuța de

mai jos dacă ați reușit să vă adaptați calitatea respectivă în procesul de comunicare. Care este efectul acestei calități? Încercați această metodă în următoarea discuție cu persoana respectivă.

	Descriere	Adaptare	Efect
Tonul vocii	_____	<input type="checkbox"/>	_____
Ritmul vorbirii	_____	<input type="checkbox"/>	_____
Tonalitatea	_____	<input type="checkbox"/>	_____
Volumul vocii	_____	<input type="checkbox"/>	_____
Ritmul respirației	_____	<input type="checkbox"/>	_____

#### Ritmul și preluarea controlului

Odată ce ați reușit să vă modificați comportamentul în funcție de nivelul emoțional al unei persoane, sunteți în măsură să-i schimbați starea de spirit. Puteți realiza acest lucru folosindu-vă semnalele nonverbale pentru a intra în concordanță cu starea emoțională a persoanei, pentru ca apoi, schimbându-vă ușor comportamentul, să o puteți ghida în direcția dorită. Această metodă poate funcționa cu succes dacă încercați să calmați un client sau un coleg furios (vezi capitolul 7) și poate, de asemenea, să fie o cale de a genera entuziasm și susținere.

#### Tabloul 30: Petra face negocieri pentru o săptămână de lucru de patru zile

Petra ar dori să-și schimbe programul de lucru de la cinci zile la patru zile pe săptămână. Și-a pregătit în acest sens o serie de argumente solide, dar știe că prima reacție a lui Sheryll, șefa ei, va fi negativă.

Când ajunge la serviciu, nu începe să discute problema pe un ton foarte convingător. Sheryll stă la birou, picior peste picior, cu



brațele încrucișate, și ascultă puțin încruntată. Vocea ei nu e prea entuziastă. Petra adoptă o postură similară, păstrează pe chip o expresie serioasă, care corespunde încruntării lui Sheryll, și folosește același ton – monoton și egal.

În timpul discuției, Petra adoptă un limbaj al trupului mai deschis și vorbește pe un ton mai convingător. Observă cum postura și gesturile lui Sheryll se schimbă, iar vocea îi devine mai interesată. Indiferent de rezultatul conversației, Petra a reușit să o scoată pe Sheryll din atitudinea închisă, de refuz automat, și să-i stărnească interesul, în așa fel încât să poată negocia cu șanse de succes.

### *Abordarea pas cu pas*

Această metodă nu va funcționa dacă nu interpretați corect semnalele și dacă grăbiți lucrurile. Înainte să întreprendeți ceva, este bine să stabiliți o legătură cu cealaltă persoană.

### *Tabloul 31: Amelia e agitată*

Amelia bate la ușa îndrumătorului de an.

– Pot să vorbesc despre scandalul de ieri? întreabă ea.

– Intră și ia loc, răspunde Lesley.

Aceasta observă starea de neliniște a Ameliei. Fata respiră repede, își frământă mâinile, iar când începe să explice ce s-a întâmplat vocea îi este ascuțită și tremurătoare.

Lesley o privește cu compătimire, dar dorește să o calmeze, ca să poată discuta problema. Ea îi vorbește Ameliei cu o voce joasă și calmă și stă într-o poziție relaxată și deschisă, în speranța că ea va reacționa la aceste semnale și se va liniști. În momentul în care Amelia se ridică și se îndreaptă spre ușă, Lesley este foarte surprinsă.

– Știam că n-o să-nțelegeți, spune ea. Știam că o să-mi pierd vremea încercând să vorbesc cu dumneavoastră.

Lesley este nedumerită. O ascultase cu înțelegere pe Amelia și chiar a vrut s-o ajute. Știa că atât semnalele ei verbale, cât și cele nonverbale nu fuseseră amenințătoare sau menite să o îndepărteze, așa că nu-și explică ce s-a întâmplat.

Limbajul trupului lui Lesley nu a fost în concordanță cu ceea ce simțea față de Amelia. Dorind să o ajute să se liniștească, a abordat prea devreme o atitudine calmă, fără ca mai întâi să stabilească o legătură emoțională cu Amelia.

### **Exercițiul 52: Cum putea fi abordată problema (vezi tabloul 31)**

Ce fel de limbaj al trupului ar fi putut folosi Lesley când a început Amelia să vorbească? \_\_\_\_\_

Ce postură ar fi putut să afișeze? \_\_\_\_\_

Ce gesturi ar fi putut face? \_\_\_\_\_

Cum ar fi putut să vorbească? \_\_\_\_\_

### **Conflicte de comunicare**

#### *Tabloul 32: Ryan o supără pe Stella*

Ryan este foarte mulțumit de contribuția Stellei la inaugurare. La sfârșit, strânge mâna tuturor membrilor echipei, spunând:

– Vă mulțumesc mult pentru tot ceea ce ați făcut ca această zi să fie așa un succes.



Îi strânge mâna Stellei cu foarte multă căldură și își exprimă mulțumirea printr-un zâmbet sincer și un contact vizual prelungit.

– Nu mi-a spus decât un simplu mulțumesc, spune Stella cu nemulțumire după aceea, deoarece le spusese asta tuturor celor din echipă. Eu a trebuit să muncesc mult mai mult decât ceilalți și cred că m-am descurcat bine. Ar fi frumos să-mi fie recunoscută munca. Data viitoare n-o să mă mai consum.

### Exercițiul 53: Ritmul și preluarea controlului

Gândiți-vă la situații în care ați dori să schimbați starea de spirit a cuiva – de exemplu, să înveseliți pe cineva sau să-l faceți să devină mai serios în legătură cu subiectul discutat. Alegeți o persoană al cărei comportament îl cunoașteți bine, pentru a vă putea planifica acțiunile.

Persoana : \_\_\_\_\_

Starea de spirit pe care urmează s-o schimb : \_\_\_\_\_

Semnale corporale care trădează starea de spirit :

Postură	Gestică	Voce	Mimică
_____	_____	_____	_____

Limbajul trupului pe care-l voi folosi/evita :

Postură	Gestică	Voce	Mimică
_____	_____	_____	_____

Starea de spirit pe care doresc ca persoana să o adopte : \_\_\_\_\_

Cum voi controla situația prin limbajul trupului :

Postură	Gestică	Voce	Mimică
_____	_____	_____	_____

Ryan se comportă într-un mod preponderent chinestezic. El își exprimă sentimentele mai mult tactil și i-a mulțumit Stellei cum știa el mai bine. Stella este însă preponderent auditivă. Ea are nevoie să-i audă pe ceilalți exprimându-și sentimentele și îi place să-și amintească și să-și repete orice comentariu pozitiv la adresa ei. Stella nu-și poate aminti cât de caldă a fost strângerea de mână a lui Ryan și nici privirea lui, pentru că nici nu le-a acordat o atenție prea mare. Ea aștepta să-l audă exprimându-și gratitudinea în cuvinte.

În astfel de cazuri, situația se va îmbunătăți doar dacă unul dintre cei implicați este conștient de diferențele dintre ei și este dispus să-și schimbe stilul de abordare.

### Tabloul 33: Sean își schimbă canalul de comunicare

Sean conduce o filială a unei companii de finanțe și trebuie să țină permanent legătura cu Alan de la biroul central. Comunică frecvent prin e-mail, dar, cu toate că schimbul de informații este eficient, sunt anumite cereri sau probleme la care Alan nu pare să răspundă suficient de repede și Sean trebuie adesea să-i reamintească.

Când Sean îl întâlnește personal pe Alan, îi observă mișcările ochilor și felul în care vorbește și se mișcă și își dă seama că acesta s-ar putea să prefere să proceseze informațiile într-un mod auditiv. Prin urmare, îi telefonează lui Alan în loc să comunice prin e-mail. Problemele se rezolvă astfel mult mai repede, iar calitatea comunicării este mult îmbunătățită.



**Exercițiul 54: Abordări diferite pentru situații diferite**

Pentru fiecare dintre următoarele situații, gândiți-vă cum v-ați putea exprima în cele trei sisteme diferite:

**1. Când nu reușiți să respectați un termen-limită**

Exprimare auditivă: \_\_\_\_\_

Exprimare vizuală: \_\_\_\_\_

Exprimare chinestezică: \_\_\_\_\_

**2. Când cereți câteva zile libere**

Exprimare auditivă: \_\_\_\_\_

Exprimare vizuală: \_\_\_\_\_

Exprimare chinestezică: \_\_\_\_\_

**3. Când propuneți schimbarea metodei de lucru**

Exprimare auditivă: \_\_\_\_\_

Exprimare vizuală: \_\_\_\_\_

Exprimare chinestezică: \_\_\_\_\_

**7. Situații-limită****Ședințele****Înainte de ședință**

Înainte de fiecare ședință, gândiți-vă puțin la următoarele lucruri:

- rolul pe care-l aveți în acea ședință;
- rezultatul la care vă doriți să ajungeți;
- poziția și interesele celorlalți participanți.

Motivul și scopul pentru care participați la o ședință variază de la un caz la altul. Obiectivul poate fi promovarea unei idei noi sau contestarea sugestiilor altcuiva. Ați putea dori doar să faceți o impresie bună unuia dintre participanți, cum ar fi șeful dumneavoastră. Obiectivul ar putea fi să treceți neobservat și să nu vi se ceară deloc părerea. O ședință ar putea fi tocmai terenul potrivit pentru a vă exercita capacitatea de competiție sau pentru a vă amuza. Cu toții ne folosim de astfel de întâlniri pentru a atinge anumite scopuri, altele decât cele enumerate printre obiectivele propriu-zise ale ședinței. Pentru unele persoane, nevoia de a face parte dintr-un grup unitar va condiționa modul lor de a se comporta. Aceste persoane se raportează la aspectele sociale și personale ale ședinței. Alții, cărora le place să vadă lucrurile duse la bun sfârșit, se vor concentra asupra rezolvării prompte și eficiente a tuturor punctelor de pe



ordinea de zi. Alte persoane își vor modela reacțiile și comportamentul în funcție de nevoia lor de a-și afișa puterea.

După ce stabiliți clar care este motivul prezenței dumneavoastră într-o ședință, vă puteți gândi la metode eficiente de a vă proiecta semnalele nonverbale, în vederea atingerii scopului. Identificarea nevoilor celorlalți vă va ajuta să le înțelegeți motivele pentru a aduce ședința către un rezultat satisfăcător.

### Tabloul 34: Ședința de catedră (1)

Ravi știe că va trebui să se poarte cu foarte multă grijă în timpul ședinței. El va prezida ședința, și punctul principal pe ordinea de zi este propunerea de schimbare a metodei de evaluare a studenților. Ravi anticipează câteva contestații, deși nu este sigur care dintre colegi îl va susține și care nu.

Lorraine așteaptă ședința cu neliniște. Vrea să asculte ce are Ravi de spus, dar are și ea de supus atenției anumite aspecte și uneori nu se simte în stare să pună problema tranșant.

Paul va contesta propunerea lui Ravi. Vrea să aducă argumente puternice și să-i convingă pe ceilalți să-i dea lui dreptate.

Michelle crede că ideea lui Ravi este bună. Nu este întotdeauna de acord cu el, dar în cazul acesta hotărâtă să-l susțină.

### Exercițiul 55: Obiective diferite

Gândiți-vă la o ședință la care ați participat recent sau, dacă preferați, concentrați-vă asupra uneia care va avea loc în curând. Descrieți obiectivele profesionale pe care le-ați avut în ședință, dar și pe cele personale. Procedați în același fel pentru alți doi participanți.

Ședința      Obiective profesionale      Obiective personale

Obiectivele  
mele

Persoana a

Persoana b

### Momentul sosirii

Este important să ajungeți la timp. Indiferent dacă prezidați sau sunteți doar un simplu participant, întârzierea lasă impresia că ședința și persoanele implicate nu sunt printre prioritățile dumneavoastră. Dacă intrați în încăpere cu o expresie luminoasă a feței și mișcări energice, indicați că veți fi o prezență pozitivă la ședință și această impresie ar putea ridica moralul celorlalți participanți.

Dacă sunteți totuși reținut și nu ajungeți la timp, opriți-vă o clipă în fața ușii pentru a vă liniști. Asigurați-vă că aveți o postură dreaptă, intrați ușor, cu un cuvânt sau un gest de scuză și așezați-vă în liniște. Nu trebuie să deranjați când vă trageți scaunul sau când vă așezați lucrurile pe birou, dar nici să exagerați în încercarea dumneavoastră de a nu face zgomot.

Documentele pe care le luați la o ședință transmit mesaje despre atitudinea dumneavoastră. Veți crea impresia că sunteți pregătit și aveți o atitudine profesională dacă veți avea la dumneavoastră documente legate de ședință și o agendă ori un carnetel. Dacă veți avea însă hârtii fără legătură cu ședința sau o revistă de cuvinte încruciate, veți lăsa impresia că nu sunteți prea interesat de ce se întâmplă.



**Tabloul 34: Ședința de catedră (2)**

Ravi a ajuns cu cinci minute mai devreme și îi întâmpină pe ceilalți. Lorraine și Michelle vin împreună. Fiecare are ordinea de zi și celelalte documente ale ședinței. Anthea intră în grabă, încruntată și cu un teanc de teste ale studenților în mână. Phil, care se ocupă de evenimentele caritabile, intră zâmbind vesel la toată lumea și zăgărnind o cutie cu monede. Paul ajunge ultimul.

Faptul că Anthea și-a adus altceva de lucru dă impresia că nu va fi atentă la ședință, dar sugerează părerea ei că-și va petrece timpul mai cu folos dacă va corecta lucrările studenților. Alții ar putea să creadă că vrea să le arate ce mult are ea de lucru. Modul lui Phil de a intra arată faptul că ședința este pentru el motivul întreruperii unor treburi mai importante, dar zâmbetul lui sugerează o atitudine cooperantă. Câțiva participanți, printre care și Ravi, speră că nu intenționează să-și numere monedele în timpul ședinței.

**Unde ne așezăm**

Locul în care ne așezăm contează din două motive. În primul rând, comunicarea este afectată de dispunerea scaunelor și de spațiul și distanța dintre participanți. În al doilea rând, locul pe care îl alegeți transmite informații despre atitudinea dumneavoastră. Cercetările de proxemică (vezi pagina 44) arată că modul cum sunt dispuse scaunele ne influențează percepția despre relațiile interpersonale. Dacă alegem să stăm în fața cuiva sau lângă cineva ori în diagonală și distanța la care ne așezăm, transmitem un mesaj despre relația noastră cu persoana respectivă și despre natura întâlnirii.

Poziționarea față în față sugerează anticiparea unei întâlniri competitive sau ostile. Alegând o astfel de poziție, dați dovadă de o abordare nefavorabilă. Mai mult decât atât, poziția în sine poate

crea o astfel de atmosferă, încurajând fiecare persoană să aibă o atitudine competitivă sau agresivă. Intervine instinctul nostru de a ne proteja spațiul vital și prin urmare nu este o poziție care să încurajeze discuțiile și negocierea, ci, dimpotrivă, poate crea stări conflictuale.

Dacă vă așezați lângă cineva, puteți da impresia de sprijin și cooperare; această poziție creează o atmosferă de încredere și susținere reciprocă. Când stai alături de cineva, arăți că ești de partea persoanei respective în privința problemelor care se discută.

Poziționarea în diagonală este asociată cu un fel de degajare prietenoasă. Este un compromis între poziția față în față și cea în care stați alături de cineva.

Poziția cea mai importantă la o masă de ședințe este la mijlocul uneia din laturile lungi ale mesei, mai ales cu fața spre ușă, sau în capul mesei. Acest loc indică o funcție de conducere. Persoana care îl ocupă are control vizual asupra întregii adunări și importanța celorlalți participanți este sugerată de distanța față de lider. Cei care stau cel mai aproape de persoana ce reprezintă autoritatea sunt priviți ca fiind favoriți.

**Exercițiul 56: Dispunerea scaunelor**

Gândiți-vă la ultima ședință la care ați participat. Pe o hârtie, desenați diagrama mesei sau a spațiului în care s-a desfășurat ședința. Scrieți numele tuturor participanților, inclusiv pe al dumneavoastră, în locul pe care l-a ales fiecare. De ce ați ales locul respectiv? Dacă nu v-ați putut alege locul, unde ați fi preferat să vă așezați? De ce?

În ce măsură reflectă pozițiile alese relațiile din cadrul grupului?



O masă de ședințe rotundă tinde să pună mai puține probleme legate de putere și statut, deoarece forma mesei simbolizează egalitate și democrație. Cu toate acestea, rămâne valabil faptul că, indiferent de locul pe care îl alege persoana cea mai puternică, lângă ea se vor așeza cei care îi urmează în ordine ierarhică.

### Desfășurarea ședinței

#### Postura

Modul în care stați pe scaun și poziția corpului emit semnale non-verbale care pot susține sau contrazice mesajele dumneavoastră verbale. Dacă stați la masă, doar partea de sus a corpului poate fi văzută, așa că postura și mișcările capului, ale mâinilor și ale ochilor sunt importante. Dacă stați drept în scaun înseamnă că sunteți atent și implicat și generați un sentiment de căldură din partea celorlalți. Cu toate acestea, dacă stați țeapăn pe marginea scaunului, puteți părea artificial și încordat. O postură dreaptă, dar relaxată comunică interes și implicare în desfășurarea ședinței. Dacă stați cu umerii aplecați sau vă lăsați pe spate într-o postură neconvențională, indicați adesea indiferență și respingere, arătând că nu vă interesează activitatea grupului. Cu toate acestea, uneori, dacă ședința este mai relaxată, nu e nepotrivit să vă lăsați pe spate. Trebuie totuși să rețineți faptul că această postură poate indica o atitudine arogantă, mai ales cu mâinile împreunate la ceafă, și i-ar putea irita pe cei prezenți. Veți crea o impresie mult mai favorabilă dacă stați cu bărbia sprijinită între degetul mare și următoarele două degete. Această postură va fi interpretată de obicei ca un semn că ascultați cu atenție și cu interes profesional. Aveți totuși grijă să nu vi se îngreuneze pleoapele, pentru că acesta ar fi un semn de plictiseală. Și dacă vă țineți capul ușor ridicat, veți da impresia că sunteți atent. Charles Darwin observa că atât oamenii, cât și animalele își înalță

capetele dacă îi interesează ceva. (S-a constatat că acest gest este mai frecvent la femei decât la bărbați și că e adesea considerat un semn de cochetărie.)

Nu este o idee bună să vă încrucișați brațele. Acesta poate fi interpretat ca un gest defensiv, mai ales dacă și celelalte semnale verbale și nonverbale indică dorința de a vă proteja de ceea ce se întâmplă în jurul dumneavoastră. Această postură poate fi considerată agresivă, mai ales dacă este însoțită de o expresie sfidătoare. Dacă brațele sunt însă încrucișate pe masă, corpul vă este ușor aplecat în față, iar expresia dumneavoastră e deschisă și interesată, transmiteți pur și simplu faptul că vă aflați într-o poziție confortabilă. În general, se spune că *orientarea* corpului – adică unghiul și direcția în care este întors – arată direcția în care se îndreaptă cu adevărat sentimentele dumneavoastră. În cazul în care corpul sau părți ale corpului dumneavoastră nu sunt îndreptate în direcția persoanei care vorbește sau cu care vorbiți, s-ar putea considera că aveți o atitudine negativă față de persoana respectivă (figura 15). Această impresie poate fi confirmată sau contrazisă de cuvintele dumneavoastră.



Figura 15. Picioare îndreptate în direcția opusă conversației



**Tabloul 34: Ședința de catedră (3)**

Ravi se așază la capătul mesei ovale. Își marchează teritoriul punându-și în față materialele pentru ședință și desfăcându-și larg brațele. Ravi observă că Michelle vine alături de el și îi face un semn prietenos din cap în timp ce se așază. Lorraine se postează lângă Michelle și zâmbește în semn de salut. Ravi observă cu ușurare că Phil își pune cutia cu monede sub masă, dar se îngrijorează când vede că începe să se joace cu telefonul mobil. Anthea își pune teancul de hârtii în față, formând o barieră între ea și restul grupului. Paul ajunge exact la începutul ședinței și se așază față în față cu Ravi, la capătul celălalt al mesei. Arată pus pe treabă. Stă drept și relaxat în scaun, puțin aplecat în față, cu mâinile pe masă și pregătit să ia cuvântul. Ravi și-a dat seama chiar înainte de începerea ședinței că Michelle îi va sprijini propunerea, dar Paul nu va fi de acord cu ea. Nu este sigur de reacția lui Lorraine. Simte că Anthea și Phil nu vor fi prea atenți la discuții, indiferent care este părerea lor despre problemă.

**Cum ne comportăm**

Comportamentul dumneavoastră nonverbal din timpul unei ședințe poate să creeze o impresie foarte puternică, fie ea pozitivă ori negativă, și să vă ajute sau să vă împiedice să obțineți rezultatul dorit. Dacă vă uitați la fiecare persoană care vorbește și răspundeți vizual cu ușoare înclinări ale capului sau ridicări din sprâncene, veți fi considerat atent și cooperant. Chiar dacă nu vorbiți prea mult la ședință, puteți să vă comunicați interesul și să creați o impresie pozitivă dacă reacționați la ceea ce se petrece prin semnale non-verbale active.

Când vorbiți, încercați să nu vă adresați unei singure persoane. Este foarte ușor să vă uitați doar la cel ce conduce ședința sau la

persoana căreia îi răspundeți, dar, dacă faceți aceasta, comentariile dumneavoastră vor avea un impact mai mic asupra restului grupului. Uitați-vă la toți când vorbiți. Nu veți putea avea contact vizual cu fiecare membru al grupului, dar e bine să-i cuprindeți pe toți cu privirea.

Controlați-vă mișcările capului și ale mâinilor. O mișcare energetică a mâinii poate să vă susțină afirmațiile și să le întărească, dar niște mișcări dezordonate vă vor face să păreți mai puțin încrezător și le va distra atenția celorlalți de la conținutul mesajului pe care-l transmiteți. Nu vă atingeți fața și gura în timp ce vorbiți. Atingerea nasului sau a gurii poate sugera că nu spuneți adevărul ori că nu sunteți sincer și, oricum, vă împiedică să rostiți clar cuvintele.

Folosii mișcări ale capului pentru a vă accentua cuvintele. Subliniați importanța unor cuvinte sau expresii prin înclinări ușoare ale capului – dar aveți grijă să nu exagerați. De obicei dăm din cap mai mult atunci când ascultăm, nu când vorbim.

**Tabloul 34: Ședința de catedră (4)**

În timp ce Ravi își prezintă propunerea, observă comportamentul celorlalți. Michelle este întoarsă complet spre el. Cu coada ochiului, o vede aprobând din cap unele dintre afirmațiile lui. Paul îl ascultă concentrat, cu bărbia sprijinită în palmă (figura 16). Corpul îi este lăsat pe spate și ușor întors într-o parte. Acest grup de gesturi indică faptul că Paul are o atitudine critică față de ceea ce aude. Cu toate acestea, Paul nu și-a lăsat toată greutatea capului în palmă, ceea ce este îmbucurător pentru Ravi. Atitudinea critică este, în general, semnalată de forța cu care capul se sprijină în palmă.

Phil stă cu capul ușor ridicat, ca și cum ar asculta, dar faptul că bate darabana cu degetele pe masă îi trădează nerăbdarea de a termina mai repede și de a-și vedea liniștit de numărul monedelor.



Anthea nu-și ridică ochii din teancul de lucrări. Lorraine stă ușor aplecată, cu capul întors spre Ravi și cu obrazul în palmă, arătându-se astfel interesată de ceea ce spune el. Degetul arătător este îndreptat în sus, semn că evaluează cuvintele lui Ravi (figura 17).

Ravi termină de vorbit. În acest moment, gesturile celorlalți arată că urmează să se hotărască dacă sunt de partea lui sau nu. Lorraine stă cu ambele mâini sub bărbie și cu arătătoarele îndreptate în sus.

Paul își mângâie bărbia, apoi își încrucișează brațele și se lasă pe spătarul scaunului. Aceste gesturi îi confirmă lui Ravi impresia că Paul nu este de acord cu ideile lui și îi va contesta propunerea. Phil se foiește în scaun. Corpul și picioarele lui sunt îndreptate spre ușă, semn că e gata de plecare.



Figura 16. Ascultare critică



Figura 17. Ascultare cu interes

### *Cum te faci auzit*

În timpul discuțiilor ce urmează, Ravi îi observă pe cei care vor să ia cuvântul. Prima dată îi prinde privirea Paul, care stă ușor aplecat și cu mâinile pe masă. Pe tot parcursul ședinței, ori de câte ori vrea să vorbească, Paul își anunță intenția ridicând un deget sau ridicându-și mâinile, cu palmele în sus. El își calculează momentul în care poate să intervină după intonația pe care o au cei ce sunt pe cale de a termina de vorbit. La început, Lorraine stă câteva minute nemișcată în scaun, fixându-și mâinile cu privirea. Apoi începe să observe cum captează Paul atenția și se apleacă, înclinându-și capul spre Ravi. Acesta observă intenția ei de a vorbi și îi dă cuvântul. Lorraine stă dreaptă, cu brațele relaxate, și își expune punctul de vedere, amintindu-și să se uite la ceilalți în timp ce vorbește.

### *Captarea atenției*

Ravi ar vrea să-i facă să participe și pe Anthea și Phil. Se apleacă spre Anthea cu o hârtie în mână, rugând-o să comenteze anumite aspecte. Asta o face pe Anthea să-și ridice ochii. Își pune jos stiloul, pentru a lua hârtia pe care i-o întinde Ravi. Semnalele nonverbale ale acestuia arată încercarea lui de a obține o reacție pozitivă din partea ei fără s-o atace pentru lipsa de interes (Dacă vrea, poate discuta această problemă cu altă ocazie; obiectivul ședinței este obținerea unui răspuns legat de chestiunea în discuție.) Ravi observă semnele agitației lui Phil și îl roagă să scrie pe tablă câteva dintre aspectele discutate. Acest lucru îl face să se implice și îi canalizează atenția către discuție.



### Sfârșitul ședinței

Modul în care părăsiți sala de ședințe transmite informații despre sentimentele și atitudinile dumneavoastră. O ieșire energică și prietenoasă, după ce ați mulțumit persoanelor responsabile cu ședința, poate fi privită ca un semn de concentrare și profesionalism. Comentariile privind desfășurarea întâlnirii ori exprimarea dezaprobării sau a insatisfacției prin încruntări, grimase ori ridicări din sprâncene ar putea sugera o atitudine negativă. Ați putea crea această impresie chiar dacă nu faceți decât să răspundeți cu amabilitate la reacțiile altcuiva.

### Alte mesaje nonverbale emise în ședințe

#### Prepararea ori servitul cafelei

Dacă oferiți băuturi și împărțiți răcoritoare, interacționați scurt cu alți participanți la ședință și puteți părea o persoană grijulie și prietenoasă, atentă la nevoile celorlalți. Această activitate poate să vă plaseze însă într-o poziție de inferioritate și să vă diminueze importanța participării la ședință.

#### Exercițiul 57: Analiza unei ședințe

- a) Gândiți-vă la o ședință la care ați participat de curând. Concentrați-vă asupra unei persoane sau două care au făcut o puternică impresie pozitivă ori negativă asupra dumneavoastră. Descrieți pe scurt impresia pe care v-au făcut-o și aspectele limbajului trupului ce v-au ajutat să v-o formați.

	Impresie	Postură	Gesturi	Mimică
Persoana a				

Persoana b \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

- b) Gândiți-vă la o ședință la care veți participa în curând. Decideți-vă asupra impresiei pe care doriți să o faceți. Reflectați la câteva aspecte ale limbajului trupului care vă vor ajuta să faceți o astfel de impresie și exersați-le.

	Impresie	Postură	Gesturi	Mimică
Persoana a				
Persoana b				

### Convorbirile telefonice/mesajele pe mobil

Unele persoane cred că, dacă sunt contactate în timpul unei ședințe, demonstrează faptul că sunt importante pentru compania respectivă, dând dovadă că sunt indispensabile, chiar și pentru o perioadă scurtă de timp. Acesta poate fi însă și un semn că nu acordați ședinței atenția cuvenită și poate fi interpretat ca o lipsă de profesionalism. Faptul că vă închideți telefonul mobil înainte de ședință arată angajamentul dumneavoastră.

### Comunicarea prin bilețele/din priviri cu altă persoană

Un astfel de comportament s-ar putea să vă amuze, dar îi poate îndepărta pe colegii dumneavoastră și le poate crea impresia că nu aveți spirit de echipă.

### Distanța față de ceilalți

Dacă vă așezați departe de ceilalți, dați impresia că sunteți – nu doar fizic, ci și mintal – departe de ceea ce se petrece la ședință. Este un



semnal vizual puternic, ce poate sugera un sentiment de superioritate sau o atitudine arogantă. S-ar putea să alegeți un loc mai retras pentru a putea să vă strecurați afară la un moment dat fără să deranjați, dar de obicei oamenii au tendința să reacționeze mai degrabă la semnalele negative decât să caute o explicație logică.

## Prezentări cu caracter mai formal

Capacitatea de a face o prezentare bună e una dintre cheile succesului în multe domenii, atât interne, cât și externe. Directorii, de exemplu, trebuie să se adreseze grupurilor și departamentelor din interiorul companiilor lor, din diverse motive, cum ar fi impulsivitatea echipei de vânzări, introducerea unei metode noi sau prezentarea unor bilanțuri. În exteriorul companiilor, prezentările se fac clienților, pentru a-i convinge să cumpere bunuri sau servicii ori pentru a-i informa în legătură cu o tranzacție în curs. Când faceți o prezentare, jucați un rol, fie că este vorba despre o conferință cu public larg, fie că e doar o discuție relaxată cu un grup de colegi, ca în cazul lui Ravi (vezi tabloul 34). Limbajul trupului vă va ajuta să vă comunicați mesajul și îi poate crește impactul asupra ascultătorilor. Fiecare prezentare are ca scop influențarea audienței. Chiar dacă în aparență tot ce faceți este să comunicați informații, scopul dumneavoastră va fi, măcar parțial, acela de a crea o impresie favorabilă despre dumneavoastră și despre instituția pe care o reprezentați.

## Cum ne pregătim și cât exersăm

Vă veți pregăti, desigur, conținutul mesajului pe care urmează să-l transmiteți, dar trebuie să repetați și aspectele nonverbale ale prezentării dumneavoastră. Gândiți-vă puțin la impresia vizuală pe care o veți face: Hainele dumneavoastră ar trebui să fie potrivite momentului

și ușor de purtat, fără accesorii cu care s-ar putea să fiți tentat să vă jucați. Goliți-vă buzunarele. Exersați-vă atât discursul, cât și limbajul trupului, postura și gesturile, eventual în fața oglinzii, până veți fi sigur pe mișcările dumneavoastră. Încercați diverse variații ale tonului vocii și decideți când trebuie să vorbiți mai încet, mai tare, cu putere sau cu convingere. S-ar putea să existe situații unde un anumit ritm ar fi mai eficient.

## Cum ne stăpânim emoțiile

Mulți dintre noi consideră orice fel de prezentare o situație stresantă, chiar și în fața unui grup mic de oameni.

S-ar putea să simțiți că vă tremură vocea ori că vi se usucă gura. S-ar putea să nu vă controlați modulațiile vocii sau să nu vă coordonați gesturile. Acestea sunt reacții normale la stres, corpul dumneavoastră intră în panică; puteți totuși să le controlați folosind tehnici de calmare pentru a vă aduce corpul la linia de plutire. Încercați următorul exercițiu de respirație; vă va ajuta să vă relaxați și să vă coordonați respirația și vocea:

1. inspirați cât ați număra până la 1;
2. expirați cât ați număra până la 3;
3. creșteți timpul expirației până ajungeți la 10;
4. încercați exercițiul de câteva ori, până vă recăpătați calmul și controlul.

## Dezvoltarea încrederii în sine

S-ar putea să știți că sunteți bine pregătit, dar să vă lipsească totuși încrederea. Folosiți-vă mintea și trupul pentru a genera sentimente de încredere. Gândiți-vă la un anumit moment în care v-ați simțit încrezător și lăsați-vă trupul să intre în aceeași stare. Cu cât sunteți mai pregătit, cu atât vă veți simți mai încrezător. Veți vedea că,



oricât ați fi de emoționat la începutul prezentării, vă veți calma imediat ce vă găsiți ritmul.

### Exercițiul 58: Dezvoltarea încrederii

O situație în care am fost încrezător: \_\_\_\_\_

Postura pe care o aveam: \_\_\_\_\_

Cum respiram: \_\_\_\_\_

Cum mă simțeam fizic: \_\_\_\_\_

Pe măsură ce vă recreați sentimentele, veți simți că deveniți mai încrezător. Încercați să mențineți acest sentiment și să îl intensificați puțin. Stați în aceeași postură ca în situația respectivă, dar accentuați-o puțin. Respirați în aceeași manieră, doar că mai adânc și mai cu putere. Exersați această tehnică până vă dobândiți încrederea.

### Cum intrați

Vă veți simți și veți părea încrezător dacă veți intra în încăpere ca și cum dețineți controlul situației. Înainte de asta inspirați adânc și expirați încet. Asta vă va relaxa. Asigurați-vă că stați drept și verificați în ce parte se deschide ușa. Compuneți-vă o expresie deschisă și prietenoasă. Nu vă atingeți fața cu mâinile și nu vă jucați cu părul. Uneori facem asta instinctiv, în încercarea de a ne calma. Aceste gesturi ne pot liniști, dar în același timp ne trădează starea emoțională. Se consideră că femeile folosesc mai des astfel de gesturi decât bărbații.

### Postura

Când vă ridicați pentru a începe prezentarea, asigurați-vă că aveți o postură echilibrată, că stați drept, cu picioarele ușor depărtate. Dacă veți sta cu picioarele încrucișate, veți pierde atenția auditoriului, sugerând că nu aveți suficientă încredere în ceea ce spuneți (figura 18). Dacă vă sprijiniți toată greutatea pe un singur picior, puteți părea stângaci. Dacă veți plasa însă un picior în fața celui-lalt, veți avea o postură mai puțin încordată și formală.

### Jucați-vă bine rolul !

Nu uitați că interpretați un rol. Când subliniați punctele mai importante, arătați-vă entuziasmul și implicarea printr-un ton energic și gesturi hotărâte ale mâinii. Limbajul trupului dumneavoastră în aceste situații ar trebui să fie ușor exagerat. Atâta vreme cât nu întreceți prea mult măsura cu gesturi gratuite, o ușoară amplificare a limbajului trupului în anumite momente va avea rol emfatic și va capta atenția auditoriului.

### Controlul vocii

Trebuie să vorbiți suficient de tare încât să fiți auzit de toată lumea. De asemenea, pentru a avea un impact maxim, trebuie ca, din când în când, să variați volumul vocii. Nu trebuie să vorbiți neapărat mai



Figura 18. Postură defensivă



**Exercițiul 59 : Exersarea posturii**

Exersați diferite poziții în picioare. Observați cum vă simțiți în fiecare poziție și ce impresie creați. (Faceți exercițiile în fața oglinzii sau rugați un prieten să vă ajute.)

Poziția	Cum vă simțiți	Impresia creată
1. Cu toată greutatea pe un picior _____		
2. Cu picioarele încrucișate _____		
3. Cu greutatea distribuită egal pe ambele picioare _____		
4. Cu mâinile la spate _____		
5. Cu mâinile încheștate în față _____		
6. Cu mâinile relaxate de-a lungul corpului _____		

tare. S-ar putea ca în unele momente să trebuiască să vorbiți mai încet și cu o voce mai joasă, pentru a capta atenția auditoriului.

Controlul vocii se obține, dacă gâtul este relaxat, printr-o postură și o respirație corectă.

**Exercițiul 60 : Controlul vocii**

- Respirația :** Inspirați adânc, încordându-vă mușchii stomacului și destinându-i pe cei ai pieptului. Expirați ușor, controlând aerul cu ajutorul mușchilor stomacului. Pe măsură ce expirați, scoateți alternativ sunetele *uuu* și *aaa*. Lungiți fiecare sunet cât numărați până la 10.
- Relaxarea gâtului :** Cășcați pentru a vă deschide gâtul și apoi vorbiți. Gâtul nu este contractat și veți putea emite sunete clare și puternice.

**Cum folosim mâinile**

Nu vă încrucișați brațele și sincronizați-vă palmele și degetele cu ritmul și mișcările din timpul prezentării. Folosiți-vă gesturile mâinilor în așa fel încât să obțineți un anumit efect. De exemplu, dacă vă țineți mâinile de o parte și de alta a corpului cu palmele în jos, dați impresia de siguranță și încredere. Un efect similar, dar mult mai puternic se obține dacă vă aduceți mâinile brusc în jos, pornind dintr-un punct central din fața dumneavoastră, sugerând atingerea unui punct final. Palmele deschise în sus sugerează deschidere și sinceritate, iar mâinile ușor îndoite arată calități pozitive, cum ar fi spiritul de echipă. Vă puteți folosi mâinile pentru a sugera măsuri și forme pentru a vă ilustra afirmațiile.

Evitați să îndreptați arătătorul către o persoană din public, deoarece acest gest ar putea părea amenințător. Dacă doriți totuși să vă subliniați în acest mod afirmațiile, alegeți un punct aflat deasupra capetelor auditoriului.

**Exercițiul 61 : Cum folosim mâinile**

Exersați gesturile mâinii potrivite pentru următoarele afirmații :

- Aceasta este cea mai spectaculoasă ascensiune din istoria companiei.
- Sper să putem rezolva lucrurile.
- Nu știu cum s-a întâmplat.
- Aceasta va uni toate departamentele de vânzări.
- Acest lucru ne va ajuta să progresăm.

**Cum folosim spațiul**

S-ar putea să nu aveți nici un cuvânt de spus în privința locației și a felului cum este amenajată încăperea, dar încercați să vorbiți dintr-o poziție care să vă permită comunicarea nonverbală. Dacă trebuie să



folosiți un pupitru sau un birou, asigurați-vă că nu formează o barieră între dumneavoastră și public și că nu îi împiedică pe ceilalți să vă vadă. Unele mișcări controlate, cum ar fi deplasarea către celălalt colț al camerei atunci când schimbați ideea, vor contribui la impactul pe care-l are prezentarea dumneavoastră. Nu veți crea o impresie favorabilă dacă va trebui să vă împiedicați de o piesă de mobilier. Sprijinindu-vă mâinile de marginile pupitrului, vă puteți întări sentimentul de siguranță. Încercați totuși să nu rămâneți prea mult în poziția respectivă și să nu vă sprijiniți cu toată forța. Amintiți-vă că pupitrul este doar o barieră parțială, iar partea de jos a corpului dumneavoastră este vizibilă.

Ați putea folosi eficient spațiul dacă încercați să coordonați anumite poziții cu aspecte diferite ale prezentării dumneavoastră. De exemplu, dacă spuneți o anecdotă pentru a exemplifica un anumit aspect, s-ar putea să preferați să stați pe scaun. Dacă apoi vă veți așeza doar în momentele când veți dori să faceți astfel de exemplificări, veți crea publicului un orizont de așteptări. Oamenii vor asocia gestul dumneavoastră cu povestirea unei anecdote și astfel veți beneficia de întreaga lor atenție.

### *Folosirea notițelor*

Faceți-vă notițe care să vă ghideze în timpul prezentării și să vă ajute să vă amintiți ideile. Chiar dacă nu aveți nevoie să le folosiți, știind că le aveți cu dumneavoastră, veți fi mai încrezător. Le-ați putea pune la vedere pe birou – dar aveți grijă să nu vă pierdeți șirul ideilor încercând să vă uitați peste ele. Puteți folosi fișe sau cartonașe pe care să scrieți câteva idei pe care le veți citi cu ușurință.

### *Urmăriți pulsul publicului*

Nu veți putea capta atenția tuturor pe o perioadă lungă de timp. În general, oamenii sunt mai atenți la început și la sfârșit, atenția scăzând în timpul prezentării. Dacă una sau două persoane dau aprobator din cap și par interesate, nu vă concentrați toată atenția asupra lor pentru că s-ar putea simți jenate ori presate. Totuși, ați putea folosi în avantajul dumneavoastră semnele de interes pe care le-ați observat, cerându-le persoanelor potrivite să intervină. Concentrați-vă mai mult asupra persoanelor al căror interes încă mai trebuie să-l treziți. Puteți să vă așteptați ca gradul de atenție a publicului să varieze pe parcursul prezentării, dar aveți grijă să nu-și piardă cu totul interesul. Imediat ce ați observat semne de plictiseală, nedumerire sau agitație, de exemplu, vă puteți modifica stilul și chiar conținutul mesajului. S-ar putea să fie necesară o schimbare de ton sau de ritm ori să reluați o idee într-o altă manieră. Uneori s-ar putea să nu existe o rezolvare – de exemplu, este posibil să apară anumite semne de antagonism sau ostilitate ce indică o problemă pe care nu reușiți să o abordați pe moment –, dar nu veți avea nimic de pierdut dacă încercați una dintre următoarele sugestii pentru a răspunde la anumite semnale.

### *Semnalul 1: Căscatul*

*Ce semnificație ar putea avea:* Ar putea însemna că unei persoane îi este somn sau că încăperea nu e aerisită. Ar putea fi și un semn de plictiseală sau de diminuare a atenției.

*Ce ați putea face:* Încercați să deschideți fereastra pentru a face aerul să circule. Dacă este prea cald, puteți face o pauză pentru ca lumea să iasă puțin la aer.

Dacă oamenii nu mai ascultă, folosiți-vă de limbajul trupului pentru a le capta din nou atenția. Modificați-vă sunetul vocii. Vorbiți



mai tare, mai încet sau cu mai multă convingere. Modificați-vă gesturile și mișcările. Deplasați-vă spre altă parte a încăperii. Folosiți – sau nu mai folosiți – materiale auxiliare. Mai puteți anima audiența rugând anumite persoane să pună întrebări sau să comenteze aspecte ale expunerii dumneavoastră.

Obligați persoanele din public să se miște – fiți pregătiți dinainte cu diferite metode. Le-ați putea ruga să distribuie în sală anumite materiale sau să-și schimbe locurile.

### ***Semnalul 2: Neastâmpărul***

*Ce semnificație ar putea avea:* Ar putea să fie un semn de disconfort sau să arate dorința de a vă întrerupe și de a interveni.

*Ce ați putea face:* Receptați semnalele de agitație și rugați pe cineva să contribuie la discuție.

### ***Semnalul 3: Postura cu brațele și picioarele încrucișate***

*Ce semnificație ar putea avea:* S-ar putea ca persoanele din public să nu aibă scaune confortabile sau să fi stat așezate prea mult timp. Pe de altă parte, aceste gesturi pot sugera o atitudine defensivă ori o reacție negativă la părerile dumneavoastră.

*Ce ați putea face:* Este important să aflați cum se simt oamenii. Căutați și alte semne de dezaprobare, cum ar fi ochii mișiți sau maxilarele încleștate. Arătați că sunteți conștient de posibila existență a unor păreri divergente și încercați să le aflați. S-ar putea să vă simțiți puțin nesigur, prin urmare aveți grijă să faceți gesturi deschise.

### ***Semnalul 4: Lipsa contactului vizual***

*Ce semnificație ar putea avea:* Dezaprobare. Refuzul de a face contact vizual ar mai putea indica faptul că o persoană este timidă și nu dorește să fie în centrul atenției.

*Ce ați putea face:* Căutați alte semne de dezaprobare, cum ar fi brațele sau picioarele încrucișate ori corpul îndreptat în altă direcție. Dați-le persoanelor respective șansa de a vă contrazice. Cereți-le contribuția.

### ***Semnalul 5: Expresia încruntată***

*Ce semnificație ar putea avea:* Ne încruntăm atunci când suntem nedumeriți sau când nu ne place un anumit lucru. Este posibil ca oamenii să manifeste o reacție negativă la ceea ce spuneți sau să fie confuzi în privința unui anumit aspect.

*Ce ați putea face:* Încercați să identificați alte semne de nedumerire, cum ar fi scărpinațul cefei. Puneți întrebări pentru a afla care dintre aspectele prezentate creează confuzie și încercați să-l explicați din nou, într-o altă manieră. Dacă există păreri contrare, opriți-vă pentru a le asculta.

### ***Semnalul 6: Consultarea frecventă a ceasului***

*Ce semnificație ar putea avea:* Acest lucru indică faptul că oamenii au devenit conștienți de trecerea timpului. S-ar putea să fie nevoie de o pauză, fie pentru că sunt obosiți, fie le este sete sau foame.

*Ce ați putea face:* Arătați-le că le-ați observat gestul și dați-le de înțeles că și dumneavoastră sunteți conștient de trecerea timpului, menționând cât mai este până la următoarea pauză. Ați putea decide să încheiați pentru a lua pauză mai repede.



### *Stabilirea unei legături cu publicul*

Fiecare persoană din public va avea propriul mod de a procesa informațiile (vezi capitolul 6). Un mod de a stabili o legătură cu toți cei care vă ascultă este să fiți în concordanță cu preferințele lor individuale. Dacă reușiți să folosiți limbajul, particularitățile vocii și postura specifice fiecărui stil, puteți intra în relație cu fiecare individ. Dacă faceți acest lucru de la bun început, legătura dumneavoastră cu publicul va fi foarte strânsă. Cercetătorii au constatat că stilul cel mai eficient de a începe o prezentare este cel chinestezic, urmat de cel auditiv și, la sfârșit, de cel vizual. Încurajând publicul să simtă, să audă și să vadă anumite lucruri, sporii șansele lor de a înțelege și de a reacționa corect la cuvintele dumneavoastră, pe de o parte, iar pe de altă parte, prezentarea se va dovedi o experiență folositoare, publicul având acces la diferite sisteme de procesare a informației.

### *Mijloace vizuale*

#### *Pregătirea materialelor auxiliare*

Folosiți-vă de mijloace vizuale pentru a sublinia mesajul și pentru a-l face mai clar, dar nu pentru a-l transmite. Când sunt folosite în mod eficient, astfel de mijloace, ca flipchart-urile, retroproiectorul sau diapozitivele, pot să sporească impactul prezentării și să o facă mai interesantă, ideile expuse devenind mai ușor de reținut. Asigurați-vă că tot ceea ce intenționați să folosiți funcționează, ca să nu trebuiască să vă împiedicați de fire sau să vă loviți de standuri.

Vă puteți folosi cunoștințele despre gândirea vizuală (vezi capitolul 6) pentru a vă ajuta să prezentați informațiile în așa fel încât publicul să le țină minte. De vreme ce majoritatea oamenilor privesc în stânga sus atunci când încearcă să-și amintească ceva, informațiile

prezentate pe un ecran aflat undeva sus în partea stângă a publicului vor fi mai ușor de ținut minte.

Informațiile prezentate în acest mod trebuie să fie reduse la minimum. Pe fiecare pagină, folie sau diapozitiv ar trebui să apară cuvinte-cheie sau expresii privind un singur aspect al prezentării. Gândiți-vă din câte cuvinte sunt formate mesajele de pe tricouri.

Trebuie să aveți în vedere impactul vizual pe care îl are metoda de prezentare a informațiilor. De exemplu, cifrele se vor vedea mai bine într-un grafic liniar decât în coloane.

Folosiți culori potrivite situației. Roșul, albastrul și verdele nu se văd bine de la distanță, așa că, dacă scrieți pe un flipchart, folosiți o carioca neagră. Pentru subliniere folosiți culori mai deschise.

### *Cum folosiți mijloacele vizuale*

Dacă vă întoarceți cu spatele la public, veți întrerupe contactul vizual. Când va trebui să vorbiți, veți face mișcări incomode pentru a reveni sau veți rămâne întors cu spatele. Încercați să rămâneți cu fața la public.

Debarasați-vă de mijloacele pe care nu le mai folosiți – opriți proiectorul, dați la o parte flipchart-ul sau ecranul. Nu lăsați publicul să se uite în continuare la ceva care nu mai are relevanță pentru următoarele aspecte ale expunerii.

### *Cum vă vindeți marfa*

Multe situații de muncă se concentrează în jurul ideii de vânzare. Companiile vând bunuri și servicii. Spunem despre anumite persoane că „se vând” la interviuri și la serviciu în încercarea lor de a se afirma pe piața competitivă a muncii. Vorbim despre „vânzarea” unei idei când încercăm să convingem pe cineva să fie de acord cu propunerea noastră. În toate aceste cazuri, o persoană se străduiește



să influențeze o alta să ia o anumită decizie sau să adopte o anumită atitudine. Cheia în toate aceste situații este comunicarea. Limbajul trupului joacă un rol esențial în comunicarea mesajelor dumneavoastră și poate transforma întâlnirea într-o experiență fructuoasă și satisfăcătoare. În fiecare etapă a procesului de vânzare – stabilirea contactului, culegerea informațiilor, prezentarea ofertei și, în fine, semnarea contractului cu clientul – fiți conștient de mesajele non-verbale pe care le transmiteți și urmăriți cu mare atenție limbajul trupului clientului dumneavoastră.

### *Tabloul 35: Cindy vinde serviciile firmei*

#### *Stabilirea contactului*

Cindy lucrează pentru o firmă de consultanță. Ea a stabilit o întâlnire cu Deborah, pe care trebuie să o convingă să folosească serviciile firmei pentru organizarea unui seminar de managementul afacerilor. Cindy știe că un salut cald și prietenos va influența desfășurarea întregii întâlniri și cât de importantă este stabilirea imediată a unei legături și menținerea ei pe parcurs. Dacă această legătură se întrerupe la un moment dat, demersul persuasiv are mai puține șanse de reușită.

Cindy petrece câteva minute la începutul întâlnirii făcând conversație cu Deborah. Acest lucru îi oferă ocazia de a-i descifra limbajul trupului și de a se adapta anumitor semnale nonverbale emise de Deborah. Are grijă să nu-i copieze postura exact, ci adoptă o poziție similară.

#### *Evaluarea nevoilor*

Cindy trebuie să afle cum poate veni în întâmpinarea nevoilor lui Deborah. În timp ce pune întrebări, îi studiază semnalele non-verbale. Observă, de exemplu, modul în care subliniază anumite

aspecte cu un gest al mâinii. Deborah simte că Cindy o ascultă. Aceasta își ține capul ușor aplecat pe-o parte, încuviințează și scoate mici sunete ca răspuns la comentariile lui Deborah.

#### *Prezentarea ofertei*

Acum Cindy simte că poate începe să-i explice lui Deborah ce îi poate oferi firma. Din observațiile de până acum și-a dat seama că Deborah are o gândire chinestezică, așa că folosește cuvinte legate de simțul tactil și o încurajează să răsfaiască materialele promoționale. Acest lucru îi dă și posibilitatea de a se apropia puțin de Deborah. Știe că gradul de apropiere este foarte important în încercarea de a convinge pe cineva să-ți accepte o propunere. Ea este totuși pregătită să se retragă dacă Deborah ar răspunde cumva cu un gest defensiv, cum ar fi încrucișarea brațelor.

Pe măsură ce continuă prezentarea, Cindy urmărește reacțiile lui Deborah și observă semnale de interes. Deborah ascultă cu atenție, iar postura ei este deschisă. Cindy apreciază momentul în care Deborah se transformă dintr-un simplu ascultător într-un potențial client. Aceasta își duce mâna la obraz, ceea ce sugerează o evaluare pozitivă. Cindy se oprește și îi dă timp să evalueze oferta.

Deborah își ia privirea de la Cindy și notează ceva pe una dintre broșuri. Când ridică ochii, se uită la ea ușor încruntată. Cindy reacționează la semnele de nedumerire sau insatisfacție, încercând să afle ce o deranjează și oferindu-i informații suplimentare, apoi îi mai lasă timp de gândire. În timp ce se pregătește să ia o hotărâre, Deborah își duce mâna la bărbie.

Cindy simte că Deborah a avut o reacție favorabilă, dar până în acest moment nu poate fi sigură ce decizie va lua. Când Deborah se apleacă ușor în față, arătând că este gata să-i accepte oferta, Cindy știe că poate continua fără probleme. Dacă Deborah s-ar fi



lăsat pe spate, eventual încrucișându-și brațele, Cindy ar fi fost pregătită pentru un răspuns negativ.

### Finalul

Când Deborah acceptă oferta, Cindy își exprimă încântarea zâmbind, prin înclinări ale capului și o creștere ușoară a volumului și tonalității vocii. Dacă răspunsul ar fi fost negativ, Cindy și-ar fi controlat orice semn de dezamăgire și ar fi încheiat întâlnirea într-o notă optimistă, pentru a păstra căile de comunicare deschise, în eventualitatea unei colaborări ulterioare.

### Admiteți că lucrurile n-au mers bine

Colegii și clienții trebuie anunțați cu multă grijă că nu a mers bine ceva. Cea mai bună metodă de abordare este să recunoașteți greșelile care s-au făcut și să veniți cu soluții viabile. Nu este o idee bună să încercați să ascundeți veștile proaste sau să le amestecați printre aspectele pozitive ale raportului dumneavoastră. O atitudine deschisă și sinceră este cea mai indicată abordare. Comportamentul dumneavoastră nonverbal joacă un rol important în risipirea îndoielilor și crearea unei atmosfere de încredere.

### Tabloul 36: Depășirea bugetului alocat

Firma lui Milly a depășit bugetul alocat unui eveniment care se desfășoară în două zile. Ei îi revine sarcina de a-i explica acest lucru clientului.

Milly își pregătește argumentele, concentrându-se pe aspectele pozitive ale activității firmei și încercând să explice pașii necesari pentru evitarea unei astfel de probleme în viitor. Pentru a accentua ideea că ea și clienții formează o echipă, hotărăște să se așeze lângă ei la masă și evită o abordare față în față. Consideră că este

mai importantă crearea unei atmosfere de încredere și comunicare și decide să nu rămână în picioare, deși această poziție i-ar spori siguranța de sine. Milly se asigură că postura și gesturile ei sunt deschise, semn că este sinceră și directă. Își sprijină mâinile pe masă cu palmele în sus și menține contactul vizual cu toți membrii echipei. Când vorbește, vocea ei este calmă și clară. Face pauză înainte de punctele esențiale și accentuează cuvintele pozitive, cu impact asupra clienților. Expresia feței îi este serioasă și deschisă. Milly știe că, atunci când este emoționată și trebuie să se justifice, tinde să zâmbească prea mult, așa că exersează înainte de întâlnire pentru a-și controla această tendință.

### Exercițiul 62: Când ceva a mers prost (vezi tabloul 36)

Gândiți-vă la o situație când ar trebui să dați unei persoane sau unui grup de persoane o astfel de veste proastă. Folosiți acest exercițiu pentru a vă ajuta să vă pregătiți. Puteți aplica acest exercițiu și la o situație pe care ați analizat-o din exterior.

Nu uitați să includeți referiri la postură, voce, gesturi și expresii ale feței.

Situație :

Cuvinte-cheie pentru începutul prezentării

Limbajul trupului

Cuvinte-cheie în desfășurarea prezentării

Limbajul trupului

Cuvinte-cheie pentru sfârșitul prezentării

Limbajul trupului



## Cum vă vindeți – limbajul trupului și interviurile

În timpul unui interviu pentru obținerea unei slujbe, limbajul trupului va avea asupra impresiei pe care o creați o influență foarte puternică, fie ea pozitivă sau negativă. Cheia succesului într-o astfel de situație este o pregătire temeinică atât a aspectelor verbale ale interviului, cât și, mai ales, a celor nonverbale.

### Înainte de interviu

Ați putea începe prin a vă reaminti calitățile și scopurile personale pe care le-ați identificat în capitolul 1. O autoevaluare corectă vă va ajuta să vă concentrați asupra modalităților în care limbajul trupului va putea crea o impresie favorabilă. Exersați postura dreaptă și tipul de expresie facială descrise în capitolul 2.

Dacă încercați să obțineți o slujbă într-o companie din apropierea locuinței dumneavoastră, încercați să mergeți acolo în pauza de prânz sau la sfârșitul zilei și vedeți care este stilul vestimentar al angajaților. V-ați putea hotări ca la interviu să vă îmbrăcați într-un mod asemănător. Totuși, indiferent cum vă veți îmbrăca după angajare, pentru interviu trebuie să abordați un stil elegant și destul de oficial pentru a arăta că sunteți serios și că v-ați dat interesul.

Gândiți-vă ce faceți cu geanta sau cu servieta. Va trebui să fiți în măsură să strângeți mâna celor din comisie. V-ați putea lăsa la intrare unele obiecte personale neesențiale, dar, dacă le luați cu dumneavoastră, puneți-le într-un loc în care să nu vă distragă atenția și să nu vă incomodeze mișcările.

Puteți exersa felul în care vă așezați. Veți spune că un lucru atât de simplu nu trebuie repetat, dar încrederea dumneavoastră ar putea fi zdruncinată dacă, de exemplu, ar trebui să vă așezați pe un scaun mult mai jos – sau de o altă formă – decât v-ați așteptat.

## În timpul interviului

Când intrați în încăpere, amintiți-vă să aveți o ținută corespunzătoare. Zâmbiți și priviți-i în ochi pe membrii comisiei. Faceți gesturi deschise de la început. Dacă aveți un sacou care se desface ușor, ați putea să vă descheiați. Acest gest sugerează o atitudine deschisă și disponibilitatea dumneavoastră de a interacționa cu comisia.

Indiferent cum este scaunul care vi se oferă, stați drept. Dacă sunteți invitat să vă așezați pe un scaun sau o canapea foarte joasă, nu vă lăsați pe spate. Vă veți mișca greu și veți face gesturi stângace. Aplecați-vă ușor în față, fără să vă încrucișați picioarele, și țineți-vă mâinile sprijinite pe genunchi. Dacă vi se pare totuși confortabil să stați picior peste picior, aveți grijă să nu aveți și brațele încrucișate.

Contactul vizual este crucial. În timp ce vorbiți, priviți comisia cu o expresie prietenoasă. Faceți gesturi deschise și controlate – nu vă jucați cu părul, nu vă atingeți fața. Chiar dacă aveți emoții, nu uitați să zâmbiți. Dați ușor din cap în timp ce ascultați și nu vă temeți să faceți pauze scurte pentru a vă gândi la răspunsul următor. Când vi se pune o întrebare, nu întoarceți capul și aveți grijă să nu vă duceți mâna la față. S-ar putea crede că aceste gesturi înseamnă că aveți ceva de ascuns. Dacă în comisie se află mai multe persoane, când răspundeți, priviți în direcția celei care v-a pus întrebarea și apoi cuprindeți-i cu privirea și pe ceilalți.

La începutul interviului, vorbiți mai rar decât de obicei. Acest lucru vă va împiedica să vorbiți prea repede din cauza emoțiilor și le va da posibilitatea celor din comisie să se adapteze la ritmul dumneavoastră. Țineți minte că tonurile mai joase au mai multă autoritate, așa că încercați să nu ridicați prea mult vocea.

Fiți pregătit să reacționați la limbajul trupului celor din comisie. Încercați să identificați la timp semnele de încruntare care ar putea sugera o reacție negativă la ceea ce spuneți. S-ar putea să trebuiască



să dezvoltați subiectul sau să găsiți o modalitate de prezentare mai convingătoare. Conștientizați semnele de scădere a interesului ca bățutul darabanei cu pixul pe birou sau răsfoitul notițelor, și pe cele de retragere, cum ar fi încrucișarea brațelor ori întreruperea contactului vizual. Acestea ar putea fi un semn că ar trebui să vă încheiați răspunsul sau să întrebați dacă este necesar să aduceți completări. Ați putea să vă schimbați poziția, să alternați tonul și ritmul cu care vorbiți, să faceți alte gesturi. În acest fel membrii comisiei v-ar putea vedea dintr-o altă perspectivă.

### La sfârșitul interviului

Indiferent cât sunteți de nemulțumit de prestația dumneavoastră, mențineți un limbaj pozitiv al trupului până la sfârșitul interviului. Afișați-vă fața oficială și zâmbiți când plecați. O ieșire încrezătoare face o impresie bună și vă menține respectul de sine.

\* \* \*

Capacitatea de a vă înțelege propriul limbaj al trupului și de a interpreta semnalele emise de ceilalți va îmbunătăți calitatea comunicării în fiecare domeniu al vieții dumneavoastră profesionale. Nu subestimați complexitatea acestui sistem de mesaje nonverbale și nici nu considerați că poate fi folosit pentru a-i domina sau a-i manipula pe ceilalți. Puneți în practică tot ce știți în acest domeniu al comportamentului uman cu grijă și sensibilitate. Schimbați-vă treptat propriul comportament, în așa fel încât să funcționeze pentru binele dumneavoastră, și folosiți-vă de informațiile pe care le emit cei din jur pentru a obține rezultate satisfăcătoare. Și mai presus de toate, bucurați-vă de ceea ce vă oferă lumea fascinantă a acestui domeniu de studiu!

BIBLIOTECA METROPOLITANĂ

BUCUREȘTI

Sediul Central "M. Sadoveanu"

- Comunicarea Colecțiilor -

### Lecturi suplimentare

- Argyle, Michael (1973), *The Psychology of Interpersonal Behaviour*, Penguin, Londra.
- Argyle, Michael (1990), *Bodily Communication*, Methuen, Londra.
- Furnham, Adrian (1999), *Body Language at Work*, Chartered Institute of Personnel and Development, Londra.
- Hall, Edward (1980), *The Silent Language*, Greenwood Publishing, Westport, CT.
- Knight, Sue (2002), *NLP at Work*, Nicholas Brealy, Londra.
- Mehrabian, Albert (1971), *Silent Messages*, Wadsworth, Belmont, CA.
- Morris, Desmond (1977), *Manwatching*, Jonathan Cape, Londra.
- Morris, Desmond (2002), *Peoplewatching*, Vintage, Londra.
- Pease, Allan (1997), *Body Language*, Sheldon Press, Londra.